Master Facultatea de Afaceri si Administratie Publica

Modulul Tehnici de comunicare eficienta

Conf. univ. dr. Viorica Păuş

1. Comunicarea interpersonală

1.1. Definiţii şi funcţii

Într-un sens foarte larg, comunicarea desemnează orice proces prin care o informaţie este transmisă de la un element la altul, aceste elemente fiind de natură biologică (comunicaţiile în sistemul nervos), tehnologică (procedeele de telecomunicaţii) sau socială.

Teoria generală a comunicării studiază caracteristicile şi relaţiile dintre factorii de ordin general care facilitează transferul unei cantităţi de informaţii de la un obiect la altul şi, pe baza utilizării unor metode operaţionale, recomandă căi de stabilire a unor regimuri optime de circulaţie a informaţiei în cadrul diferitelor tipuri de sisteme.

„Comunicarea *interumană* se bazează pe un ansamblu de procese psihomotorii specific umane, limbajul, în care un loc deosebit revine componentei conştiente, gândirii. Această formă de comunicare se poate realiza şi prin utilizarea unor mijloace nonverbale cu funcţie de semnalizare, atitudini posturale, mimico-gestică, sunete nonverbale, etc… Conform modelului comunicaţional al psihicului uman, sugerat de teoria comunicării, întreaga activitate psihică este concepută ca o reţea de comunicare informaţională, în ordine interspecifică (cu alţii, cu lumea) şi infraspecifică (cu sine, între subsistemele sistemului psihic individual).” (P. Popescu Neveanu, *Dicţionar de psihologie,* ed. Albatros, Bucureşti, 1978, p. 125)

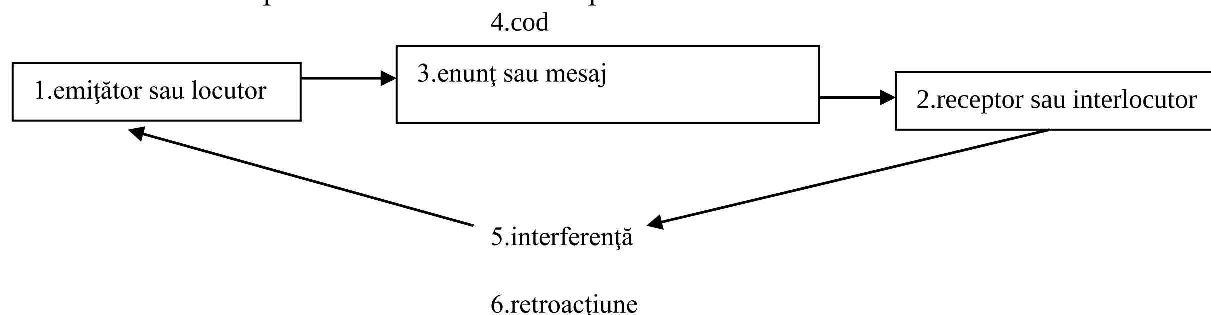
Dacă ne referim la comunicarea specific umană, ea reprezintă „liantul indivizilor dintr-o colectivitate, ce oferă posibilitatea cunoaşterii opiniilor acestora, a omogenizării sub aspectul psiho-social, asigurând funcţionarea normală a colectivului, indiferent de natura şi mărimea sa.” (V. Cornescu, I. Mihăilescu, S. Stanciu, 2003, p. 239)

În accepţiunea sa generală, *comunicarea* reprezintă un mod de manifestare a gândurilor şi sentimentelor cu ajutorul vorbirii, scrierii, gesturilor, mimicii, în scopul de a te face inţeles.

În accepţiuni speciale, comunicarea poate însemna o intervenţie orală în faţa unui auditoriu; un mesaj care este transmis pe linie ierarhică într-o organizaţie; o relaţie bidirecţională între subiect şi agent într-o situaţie pedagogică; un mijloc prin care indivizii scapă de singurătate printr-un schimb cu semenii lor; un schimb de informaţii între doi corespondenţi prin intermediul unui canal de transmisie, etc.

Etimologia cuvântului vine din cuvântul latin *communicare* având sensul „a pune în comun”.

Orice comunicare este compusă din 6 elemente indispensabile:



Componentele de bază ale comunicarii pot fi prezentate ca răspunsuri la o serie de întrebări:

• **Cine?** (emiţătorul): cine este cu precizie emiţătorul mesajului (o persoană, un grup, o structură organizaţională).

• **Ce?** (mesajul): ce doreşte emiţătorul să comunice, conţinutul mesajului, ce informaţii trebuie introduse pentru ca mesajul să fie clar, concis, amabil, constructiv, corect şi complet.

• **Cum?** (codul şi canalul): mesajul va fi comunicat verbal sau în scris, în cuvinte sau imagini, prin întrevedere sau convorbire telefonică – proxemic sau telematic.

• **Cui** (receptorul).

• **Unde şi când?** va fi transmis mesajul astfel încât să fie receptat şi utilizat.

• **De ce?** Care este scopul urmărit în comunicare şi ce efect doreşte emiţătorul să obţină? (informare, influenţare, convingere).

De notat că, oricare ar fi sensul dat mesajului de către emiţător, receptorul este cel care în ultimă instanţă îi atribuie acestuia semnificaţia pe care o percepe.

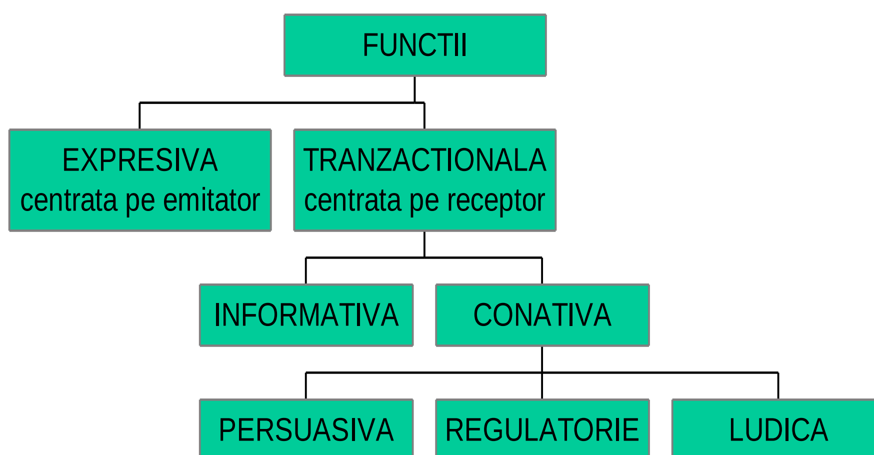
Lingviştii au identificat diverse taxonomii ale funcţiilor limbajului, în raport cu criteriile de performanţă ale discursului. Am ales câteva din aceste taxonomii, dintre cele ce pot fi adaptate comunicării organizaţionale din *Dictionnaire actuel de l`éducation*, R. Legendre, 1993

:

	FIRTH (1957) Comuniunea emfatică (solidaritate) Eficienţă practică (sarcini) Planificare şi conducere Contact (relaţii) Angajare (promisiuni)	
PAULUS (1972) Indicarea faptelor Exprimarea stării locutorului Modificarea stării interlocutorului	**TOUGH (1974)** Relaţională: - Afirmare de sine - Recunoaşterea celuilalt - Interes comun Ideaţională: - Directivă - Interpretativă - Proiectivă	**WIGHT (1976)** A interacţiona (a saluta, a glumi) A acţiona împreună cu/sau asupra (a coopera, a conduce…) A informa A evalua (a ghici, a prezice, a judeca)

	- Conservarea sinelui	A se exprima (opinii, atitudini, valori) A cerceta (a ancheta, a reflecta…) A face legături logice (egalitate, incluziune, ordonare, traducere…)

BRITTON, J. (1977), adaptată de **VALIQUETTE, J. (1979)**



Descrierea comunicării – Britton,J. (1977), adaptată de Valiquette, J. (1979)

MODALITATE FUNCŢIE	EMISIE	RECEPŢIE	SITUAŢIE BIDIRECŢIONALĂ
1. EXPRESIVĂ	A se exprima	A asculta sau citi exprimarea altcuiva	A face un schimb
2. INFORMATIVĂ	A informa	A se informa	A participa la un interviu, un sondaj
3. PERSUASIVĂ	A persuada (a convinge)	A se lăsa persuadat (convins)	A discuta
4. REGLATORIE	A dicta o conduită	A permite să i se dicteze o conduită	___________
5. LUDICĂ	A distra	A se distra singur	A se distra cu alţii

Dictionnaire actuel de l`éducation, R. Legendre, 1993

Orice mesaj (segment de comunicare) se referă atât la conţinut (relatarea faptelor) cât şi la relaţie; primul nivel arată transmiterea unei informaţii asupra unor fapte, opinii, sentimente, experienţe, etc.; al doilea defineşte natura relaţiei între cei ce oferă informaţia. Acesta este nivelul relaţional.

Pentru a exista comunicare, se impun câteva condiţii *sine qua non*: o intenţie, un interlocutor, o situaţie (spaţio – temporală), un context (lingvistic), un cod (o limbă), un mesaj şi o interacţiune verbală explicită sau implicită.

Comunicarea implică interacţiunea unor categorii de factori ce nu ţin numai de capacitatea de exprimare, ci cumulează elemente psihologice, sociale şi situaţionale. Principalii factori sunt (Les langues vivantes: apprendre, enseigner, évaluer. Un cadre européen commun de référence, 1996, p.41-47):

A. Factorii psihologici

1. *Cognitivi*: cunoştinţe generale, cunoştinţe specifice despre subiect, interlocutor, situaţie*, context*; aptitudini generale, inteligenţă, memorie; nivel de dezvoltare intelectuală, grad de instruire; nivel de stăpânire a codului lingvistic, a codului cultural; intenţii conştiente şi inconştiente.
2. *Afectivi*: atitudini generale, atitudini specifice în faţa subiectului, interlocutorului, situaţiei sau contextului; sentimente personale faţă de subiect, interlocutor, situaţie, context; motivaţie* faţă de subiect, interlocutor, situaţie, context; gusturi personale, interese.
3. *Comportamentali*: personalitate, caracter, experienţă generală, experienţă verbală, orală, scrisă, audiovizuală; caracteristici personale (ţinută, voce, vârstă, apartenenţă socială, etc)

B. *Factori interpersonali*

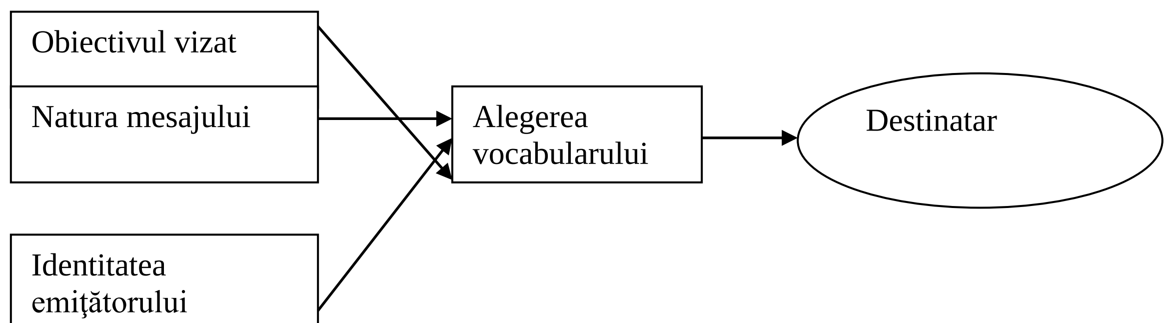
1. *Lingvistici*: cod (limbă), registre, norme, contexte
2. *Sociali*: statut social, rol general, distanţă actuală, cod cultural, bagaj comun

C. *Factori obiectivi*:

1. *Situaţionali*: loc fizic, timp, epocă, spaţiu, distanţă, număr de interlocutori, dispoziţia interlocutorilor, comportamente personale, zgomote materiale, durată, ritm, canal (reţea)
2. *Contextuali*: subiectul comunicării, conţinutul comunicării (informaţia), distanţa formală în cod (registre), formă de prezentare (stil), zgomote în comunicare (redundanţă, inteligibilitate), înlănţuirea enunţurilor.

*situaţie: mediul fizic şi spaţio – temporal
*context: mediul lingvistic
*motivaţie: motive personale care duc la apariţia intenţiei şi acţiunii de a comunica.

O condiţie esenţială a comunicării o reprezintă **adecvarea**. Emiţătorul trebuie să aibă un limbaj adecvat, pentru a-şi putea transmite eficient mesajul în funcţie de obiectivele urmărite şi de identitatea destinatarului.



Ferréol G., Flageul N., *Metode şi tehnici de exprimare scrisă şi orală,* 1998, p. 50

Pentru eficienţa comunicării, trebuie îndeplinite anumite condiţii specifice:

- Elaborarea mesajului şi căutarea condiţiilor favorabile pentru transmiterea lui.
- Exprimarea clară, logică, operaţională a mesajului.
- Conturarea precisă a obiectivului comunicării mesajului.
- Definirea condiţiilor optime pentru a realiza o bună comunicare.
- Transmiterea efectivă a mesajului către un receptor, prin anumite canale, mijloace organizate.
- Receptarea mesajului, înţelegerea, prelucrarea lui.
- Formularea răspunsului, integrarea lui în comunicarea semnificaţiei mesajului.

Pentru a vorbi, emiţătorul actualizează o serie de aptitudini cognitive (prefigurarea şi organizarea logică a mesajului), lingvistice (formularea enunţului) şi fonologice (a pronunţa, a emite enunţul). Pentru a recepta un mesaj, sunt necesare aptitudini perceptive auditive, aptitudini lingvistice (identificarea codului în care este transmis mesajul), aptitudini semantice (înţelegerea semnificaţiei mesajului) şi aptitudini cognitive (interpretarea mesajului).

1.2. Strategii de receptare a mesajelor

Strategiile sunt mijlocul folosit de către utilizatorul unei limbi pentru a mobiliza şi echilibra resursele sale şi pentru a pune în mişcare aptitudinile şi operaţiile cognitive necesare pentru a răspunde exigenţelor comunicării într-o situaţie dată, şi de a executa sarcina de comunicare în modul cel mai complet şi mai economic posibil, în funcţie de scopul său precis. (*Les langues vivantes: apprendre, enseigner, évaluer. Un cadre européen commun de référence,* 1996, p. 61)

.

Strategiile de receptare acoperă identificarea contextului şi cunoaşterea realităţii pe care acesta îl reprezintă şi procesele pe care le pune în funcţiune conform unor scheme apropriate. Aceste două acţiuni, la rândul lor, declanşează aşteptările privind organizarea şi conţinutul a ceea ce va urma (**cadrajul**). În timpul procesului de activitate receptivă, indiciile identificate în contextul general (lingvistic şi non-lingvistic) şi aşteptările relative la acest context, provocate de schema pertinentă, sunt utilizate pentru a construi o reprezentare a sensului exprimat şi o ipoteză asupra intenţiei comunicative subînţelese. Se combină lacunele vizibile şi potenţiale ale mesajului prin jocul aproximărilor succesive, în scopul de a da substanţă reprezentării sensului, şi se ajunge astfel la semnificaţia mesajului şi a constituenţilor săi (**deducţie**). Condiţiile receptării pot fi dificile din lipsa cunoştinţelor subiectului sau a faptului că locutorul (sau cel care scrie) presupune că interlocutorul cunoaşte aceste lucruri şi face apel la subînţelesuri sau eufemisme. Viabilitatea modelului obţinut prin această procedură este verificată prin confruntarea cu indiciile co-textuale şi contextuale relevate pentru a vedea dacă acestea sunt conforme cu schema folosită, cu modul de a interpreta situaţia **(verificarea ipotezelor)**. Dacă această

confruntare se dovedeşte negativă, se revine la prima etapă (cadrajul) pentru a găsi o schemă alternativă care să explice mai bine indiciile relevate **(revizuirea ipotezelor)** *(Les langues vivantes: apprendre, enseigner, évaluer. Un cadre européen commun de référence,* 1996, p. 61

Schematic, avem (ibidem):
- ✓ Planificarea: a cadra (a alege un cadru cognitiv, a pune în funcţiune o schemă, a crea aşteptări)
- ✓ Execuţia: a identifica indiciile şi a scoate din ele o deducţie
- ✓ Evaluarea: a verifica ipotezele, a potrivi între ele indiciile şi schema
- ✓ Remedierea: a revizui ipotezele, dacă este cazul.

În activităţile de receptare orală (ascultare sau înţelegere orală) cel ce utilizează limba în calitate de auditor primeşte şi tratează un mesaj vorbit produs de unul sau mai mulţi locutori. În fiecare din aceste cazuri utilizatorul poate asculta pentru a înţelege: informaţia globală, o informaţie anume, informaţia detaliată sau implicitul discursului.

Exerciţiu:
Prezentarea reciprocă

Participanţii sunt repartizaţi câte doi. Ei sunt rugaţi să se prezinte liber unul altuia. După 5-10 minute, se reface grupul şi fiecare îşi prezintă partenerul în faţa grupului.
La evaluare, se întreabă persoana prezentată dacă ceea ce s-a spus despre ea o satisface (corespunde propriei prezentări).
Exploatări posibile:
- ✓ Privind ascultarea: exerciţiul pune în evidenţă ce se ascultă din prezentarea altcuiva (o adiţionare de informaţii juxtapuse, ceea ce a fost subînţeles, un ansamblu sintetizabil în puncte convergente, opozabile sau complementare, implicitul, etc) şi ceea ce este ascultat în prezentarea proprie (punctele pozitive, omisiunile,etc)
- ✓ Privind ascultarea de către grup, se pun în evidenţă diferitele moduri de a vorbi despre cineva altcuiva şi se pot analiza funcţiile şi valorile acestor formulări.

Evaluarea permite identificarea aspectelor uitate, adăugate, a transformărilor şi interpretărilor, a imaginii pe care prezentatorul o oferă şi a celei pe care cel prezentat ar vrea să o ofere. Întrebarea *Aţi avut impresia că aţi fost ascultat?* ne ajută să distingem între ascultarea literală şi ascultarea în profunzime. Este de remarcat că ascultarea unuia este dependentă şi de ceea ce celălalt i-a oferit spre ascultare.

A şti să asculţi este o componentă de seamă a feedback-ului interactiv care permite reducerea la minimum a deformării mesajului receptat. Ascultarea se învaţă şi se exersează ca orice altă competenţă de comunicare. Ascultarea nu este o funcţie pasivă, realizată numai pe baza capacităţilr noastre senzoriale înnăscute. Procesul de ascultare activă implică atenţia şi energia celui care ascultă pentru a decoda toate nuanţele mesajului, a înţelege semnificaţiile, a corobora elementele verbale cu cele nonverbale.

Abilitatea de a fi un bun ascultător stabileşte şi menţine raporturi umane bazate pe respect şi deschidere.

Pentru aceasta, cel care ascultă îşi manifestă interesul prin întrebări de clarificare sau de completare şi prin limbaj nonverbal (înclinarea corpului în faţă pentru a marca interesul şi concentrarea, semne din cap pentru acceptarea sau refuzul unor afirmaţii, zâmbete, grimase ale feţei, încruntarea sprâncenelor, expresia ochilor, etc.).

Una din dificultăţile majore ale ascultării active este menţinerea trează a atenţiei pe o perioadă mai îndelungată de timp. Dintre factorii ce perturbă ascultarea sunt: gândurile ce nu au nici o legătură cu ceea ce ascultăm (ex.: cum vom petrece seara, întâmplări sau amintiri despre persoana care vorbeşte, planuri sau proiecte proprii, etc.); pregătirea în gând a propriului discurs pe care urmează să îl ţinem; distragerea atenţiei de către gesturile, mimica sau înfăţişarea celui care vorbeşte; concentrarea pe pauzele vorbitorului pentru a găsi momentul să-l întrerupem pentru a vorbi noi; concentrarea pe stângăciile vorbitorului, în intenţia de a-l critica sau a-i mimimaliza contribuţia; lipsa de interes pentru noi a subiectului ascultat; încercarea de a nota tot ce spune vorbitorul.

Pentru a ne ameliora capacitatea de a asculta, principalul mijloc este antrenamentul. Sunt indicate mai multe tehnici de sporire a atenţiei în timpul ascultării:

- Învăţaţi să recunoaşteţi care sunt „semnele personale" ale scăderii atenţiei (începeţi să desenaţi pe o foaie, vă „zboară gândul" la alte subiecte, priviţi des la ceas, apar ticuri ce exprimă nerăbdarea, etc.)
- După ce aţi învăţat să recunoaşteţi aceste semne, concentraţi-vă pentru a le elimina şi a relansa atenţia asupra vorbitorului. Într-o primă fază, acesta este un proces dificil şi obositor, care la început îndreaptă atenţia de la vorbitor spre propria persoană în efortul de autocontrol şi corectare;

- Antrenaţi-vă să menţineţi atenţia concentrată asupra vorbitorului cât mai mult timp, fără a vă lăsa distraşi de zgomote, persoanele din jur sau propriile gânduri;
- Căutaţi un bun motiv pentru a asculta şi a fi atent;
- Obişnuiţi-vă să nu vă mai gândiţi la nimic altceva şi să vă concentraţi numai asupra ascultării;
- Identificaţi aspectele care vă interesează cel mai mult în discursul ascultat şi stimulaţi-vă interesul prin întrebări sau notiţe care să vă servească de „aide-mémoire”.
- Pentru că noi gândim mai repede decât vorbim, profitaţi de această caracteristică pentru a rezuma în gând cele ascultate şi a aprofunda sensul mesajului;
- Stabiliţi un contact non-verbal cu cel care vorbeşte care să marcheze atenţia şi interesul dumneavoastră pentru cele ascultate.

Când comunicarea are loc între două persoane, ea implică o doză mai mare de subiectivism şi afectivitate. În acest caz, pentru realizarea ascultării active:

- ✓ Nu vorbiţi despre dumneavoastră;
- ✓ Nu schimbaţi subiectul;
- ✓ Nu daţi sfaturi, nu diagnosticaţi, nu încurajaţi, nu criticaţi, nu hărţuiţi;
- ✓ Nu vă gândiţi înainte la ceea ce veţi spune;
- ✓ Nu ignoraţi sau negaţi sentimentele celuilalt.
- ✓ Urmăriţi comunicarea non-verbală.
- ✓ Nu pretindeţi că aţi înţeles ce vrea să spună, dacă, de fapt, nu aţi înţeles;
- ✓ Întrebaţi-l despre nevoile, preocupările, anxietăţile şi dificultăţile lui;
- ✓ Confirmaţi că l-aţi înţeles.

În situaţiile conflictuale, există trei utilizări distincte ale abilităţilor de ascultare activă: informarea, confirmarea şi iritarea (H. Cornelius, S. Faire, 1996)

In<u>formarea:</u> verificaţi faptele, înţelegeţi bine situaţia. Dintre tehnicile indicate pentru obţinerea informaţiei sunt punerea unor întrebări de verificare a înţelegerii, pentru clarificarea unor aspecte sau amănunte, etc. şi rezumarea, din când în când, în faţa interlocutorului, a mesajului pe care vi l-a transmis.

Întrebări pentru a obţine feedback-ul: nu întreba *Ai înţeles?,* ci *Vreau să verific dacă ai înţeles bine ce am vrut să spun. Vrei să repeţi?,* sau *Nu sunt sigur că ţi-am spus tot ce trebuia. Te rog să-mi spui ce ai înţeles până acum. Doreşti să mai şti ceva?*

<u>Confirmarea</u>: când sunteţi în postura de ascultător activ:
- Explicaţi problema
- Verificaţi sentimentele interlocutorului
- Parafrazaţi aceste sentimente sau problema în cauză pentru a confirma înţelegerea
- Insistaţi până la clarificarea informaţiei
- Redirecţionaţi conversaţia spre subiectul discutat
- Fiţi atent cu afirmaţia “te înţeleg”
- Respectaţi intimitatea persoanei; asiguraţi-o de discreţia dumneavoastră
- Încercaţi să menţineţi discuţia la obiect

- Permiteţi momente de tăcere
- Observaţi mişcările corpului şi respiraţia

Ascultarea activă îl ajută pe celălalt să depăşească o problemă dificilă, îl ajută să o rezolve.

Iritarea: în cazul în care aveţi impresia că interlocutorul nu este mulţumit de modul în care îl ascultaţi şi manifestă o stare de iritare:
- nu vă apăraţi şi nu contra-atacaţi
- ocupaţi-vă mai întâi de emoţiile lui
- înţelegeţi-i punctul de vedere
- exploraţi împreună cu el
- explicaţi poziţia dumneavoastră
- întrebaţi-l la ce s-a gândit pentru a rezolva situaţia

A dovedi că ai ascultat, înseamnă a putea dovedi că ai înţeles mesajul transmis. Confirmarea sau întărirea înţelegerii se realizează prin **tehnici de ascultare.** Dintre acestea:

⇒ a pune întrebări pentru a clarifica şi a confirma înţelegerea mesajului;
⇒ a reformula cu propriile cuvinte cele spuse de vorbitor, pentru a verifica înţelegerea;
⇒ a asocia propriile idei la cele ale vorbitorului, a stabili punţi de comunicare cu vorbitorul, arătându-i că apreciaţi ce spune;
⇒ a recunoaşte ideile bune enunţate de vorbitor pentru a stimula creativitatea celui care vorbeşte şi a creea un climat de deschidere.

Întrebările în ascultarea activă au rolul de a da feedback asupra înţelegerii corecte a mesajului transmis. Principalele categorii de întrebări sunt **întrebările de clarificare** şi **întrebările de confirmare.**

Întrebările de clarificare au rolul de a verifica înţelegerea exactă a discursului, fie că atenţia v-a fost la un moment dat distrasă de la discurs, fie că acesta prezintă în formă sau conţinut puncte neclare pe care doriţi să le elucidaţi.

Întrebările de confirmare pornesc de la o bună înţelegere a mesajului şi au ca scop certificarea corectitudinii înţelegerii de către emiţător, cu scopul – pentru ambii locutori – de a trece la o nouă etapă a dialogului.

Reformularea mesajului de către ascultător, în scopul confirmării de către emiţător a înţelegerii lui corecte, are şi scopul de a sugera emiţătorului că doriţi să înţelegeţi şi latura intenţională a discursului său.

Asocierea sau stabilirea unor punţi între ideile vorbitorului şi propriile idei are rolul de a încuraja persoana care vorbeşte să continue discursul în acelaşi sens. Ex.: *Afirmaţia dumneavoastră mă convinge că putem continua conform planului stabilit împreună. În aceeaşi ordine de idei, putem rezolva problema termenelor prin cooptarea domnului X în echipă.*

Recunoaşterea ideilor bune stimulează vorbitorul şi îi dovedeşte că aţi ascultat atent ceea ce a spus. Ascultătorul trebuie să puncteze exact ce consideră valoros în mesaj şi de ce. O recunoaştere la modul general a valorii discursului nu confirmă înţelegerea, şi poate fi catalogată de către vorbitor ca un act de complezenţă şi chiar dezinteres.

Comparaţi: „*Mi-a plăcut mult modul cum ai formulat obiectivele. Astfel ordonate, ele dau deja o deschidere spre direcţiile strategice. Vom folosi aceeaşi schemă şi la celălalt proiect. Felicitări.”* şi *„Felicitări, te-ai descurcat bine, ca de obicei.”*

1.3. Empatia în comunicare

Empatia poate fi definită ca „intuiţie simpatetică (H. Bergson), ca *identificare afectivă* (Th. Lipps, M. Scheler), ca transpunere. Se deosebeşte de simpatie, aceasta fiind o stare emoţională conştientă, constând în „a simţi cu”, pe când empatia înseamnă „a simţi în”, a tinde spre, *a trăi viaţa afectivă a altuia.* Restrânsă la relaţiile interumane, empatia s-a dovedit a fi un proces complex (perceptiv, intelectual, afectiv) ce se poate dezvolta la mai multe niveluri pe traiectoria inconştient–conştient şi care este un proces general–uman, fiind implicat în adoptarea rolului social, în cunoaşterea psihologică empirică, în orice act de comunicare interumană. (P. Popescu – Neveanu, *Dicţionar de psihologie,* p. 233).

Empatia are un rol important în <u>deschiderea sau blocarea comunicării</u>. Ea este blocată de manifestările de dominare, tendinţa de manipulare, subminare sau refuzul comunicării de către una din părţi.

Comunicarea, pentru a se desfăşura normal, trebuie să respecte următoarele <u>norme:</u>

- îţi respecţi interlocutorul ca pe egalul tău şi nu încerci să domini dialogul;
- respecţi dreptul laa opinie a celuilalt şi nu vei încerca să-l manipulezi pentru a-l face să vadă lucrurile în felul tău;
- îi respecţi deciziile şi nu încerci să-l sabotezi sau subestimezi;
- îi respecţi valorile şi experienţa.

Modalităţi de a induce empatia

- ✓ acţionaţi asupra relaţiei cu interlocutorul, separat de problemă
- ✓ găsiţi un subiect de conversaţie total străin de eventualele probleme/divergenţe pe care le aveţi cu acea persoană
- ✓ efectuaţi activităţi împreună
- ✓ alegeţi un loc adecvat pentru o discuţie „de la suflet la suflet”
- ✓ nu începeţi o discuţie „profundă” atunci când celălalt este grăbit sau stresat.

Indicii ale empatiei: îl(o) respect; ne putem distra împreună; îmi preţuieşte opiniile; nu am nevoie să-mi pun masca şi să fiu foarte formal(ă) cu el(ea); mă va ierta dacă voi greşi cu ceva; mă simt deschis(ă) faţă de el(ea); nu trebuie să fiu perfect(ă) în prezenţa lui(ei); nu mă va ignora în ceea ce are de gând să întreprindă; mă respectă; îmi ascultă păsurile; crede în mine; nu trebuie să fie întotdeauna perfect(ă) în prezenţa mea; îmi cere sfatul; îmi povesteşte despre preocupările lui(ei); ne plăcem reciproc; ne simţim bine împreună; discutăm; îi înţeleg punctul de vedere chiar şi atunci când nu sunt de acord cu el; îl(o) iert când greşeşte faţă de mine; îl(o) preocupă persoana mea şi ceea ce gândesc eu. (H. Cornelius, S. Faire, 1996, p.66)

Atitudini ce “îngheaţă” comunicarea: ameninţările (produc teamă, resentiment, supunere, ostilitate), ordinele (folosirea puterii asupra cuiva), critica, insulta (înfierarea), dirijarea, tăinuirea informaţiei–cheie, interogarea, lauda în scopul manipulării,

diagnosticarea motivelor sau cauzelor (ex. te părăsesc pentru că eşti posesiv/ă), sfatul necerut, persuasiunea prin apel la logică, schimbarea subiectului, punerea în prim plan a persoanei proprii, refuzul de accepta problema pusă în discuţie, încurajarea prin negarea existenţei problemei, etc… (H. Cornelius, S. Faire, 1996, p.65).
Obstacolele ce intervin în comunicare ţin de factori diverşi. Ele pot fi de natură umană reflectând trăsături de personalitate, de natură socială, referitoare la mediul social, tradiţii, cultură, statut social, lingvistice, decurgând din necunoaşterea codului sau folosirea unui limbaj inaccesibil sau greu de înţeles de către receptor, de natură tehnică (bruiaje, aparatură neperformantă, etc.), managerială, ce ţin de rezistenţa la un anume stil de conducere sau organizatorică, atunci când condiţiile comunicării nu sunt asigurate corespunzător (spaţiu, timp afectat comunicării, piedici în calea feedbeack-ului pe parcursul unei reuniuni, etc.).

Exerciţii

1. Gândiţi-vă la o persoană din anturajul profesional cu care aveţi probleme. Găsiţi un avantaj pentru dumneavoastră care ar rezulta din stabilirea unor relaţii mai bune cu aceasta. Cum aţi proceda pentru a reface această relaţie? Cum aţi discuta?
2. Gândiţi-vă la o persoană din anturajul profesional faţă de care vă simţiţi deschis. Enumeraţi trei calităţi ale acestei persoane care facilitează funcţionarea empatiei dintre dumneavoastră.

1.4. Producerea mesajelor orale

În activităţile de producere a mesajelor orale/scrise, utilizatorul limbii produce un enunţ/un text receptat de unul sau mai mulţi receptori. Aptitudinile necesare pentru a produce un mesaj sunt de ordin cognitiv (a prevedea şi a organiza mesajul), lingvistic (a formula un enunţ sau un mesaj) şi, pentru producerea orală, se adaugă aptitudinile fonetice (a pronunţa enunţul).

Utilizatorul unei limbi trebuie să posede o serie de **competenţe generale** (*Les langues vivantes; un cadre commun de référence,* p.41-48):

- ✓ cunoştinţe (savoir)
- ✓ deprinderi (savoir-faire)
- ✓ comportamente (savoir-être)
- ✓ deprinderi de învăţare (savoir apprendre)

Cunoştinţele înglobează „cultura generală” dobândită prin informaţie, experienţă sau învăţare şi clasele de entităţi (concret/abstract, animat/inanimat, etc.), relaţiile temporale, spaţiale, etc., cunoştinţe socio-culturale şi interculturale.

Deprinderile cuprind aptitudinile practice de limbă.

Comportamentele cuprind atitudinile, motivaţiile, valorile, credinţele, stilurile cognitive şi trăsăturile de personalitate ale vorbitorului.

Deprinderile de învăţare cuprind conştiinţa limbii şi a comunicării, aptitudinile fonetice, aptitudinea pentru studiu şi aptitudinile euristice.
Competenţa de comunicare cuprinde *(Les langues vivantes: apprendre, enseigner, évaluer. Un cadre européen commun de référence, 1996, p. 49-60)* : competenţele lingvistice, competenţele socio-lingvistice, competenţele pragmatice.

Competenţele lingvistice cuprind: competenţa lexicală, competenţa gramaticală, competenţa semantică şi competenţa fonologică.
Competenţa socio-lingvistică implică cunoaşterea elementelor ce indică relaţiile sociale (statutul interlocutorilor, proximitatea relaţiei, registrul discursului), cunoaşterea regulilor de politeţe, a registrelor de limbă, a dialectelor, etc.
Competenţa pragmatică cuprinde competenţa discursivă (organizarea frazelor, planul discursului, structurarea informaţiei, construcţia argumentării, etc…), funcţională (folosirea discursului în scopuri funcţionale precise: descriere, povestire, comentariu, expunere, argumentare, persuasiune, etc. şi competenţa schemelor de interacţiune (modele de schimburi verbale, interacţiuni de cooperare, tranzacţii, negocieri, etc.)

Există o gamă extrem de largă de **strategii de producere a discursului.** *Les langues vivantes: apprendre, enseigner, évaluer. Un cadre européen commun de référence,* 1996, p. 62)

Aceste strategii implică mobilizarea resurselor şi căutarea unui echilibru între diferitele competenţe pentru a acomoda potenţialul disponibil cu natura sarcinii de comunicare.

Etapele strategiilor de comunicare sunt: planificarea, ce cuprinde pregătirea pentru a produce enunţul (sau repetiţia), localizarea resurselor, luarea în considerare a destinatarului sau auditorului, adaptarea sarcinii şi adaptarea mesajului în funcţie de factorii menţionaţi; execuţia actului care poate presupune procedee de compensare, o construcţie bazată pe cunoaşterea anterioară când subiectul este deja familiar interlocutorului şi procedee de încercare sau experimentare, atunci când emiţătorul nu este sigur că receptorul a înţeles strategia folosită de el; evaluarea şi controlul rezultatelor strategiei şi, dacă este cazul, remedierea şi autocorectarea mesajului pentru a fi siguri că acesta a fost corect receptat.

Principalele strategii de comunicare ale locutorului nativ (dobândite şi nu învăţate), după taxonomia lui Van Ek (apud Joe Sheils, 1993, p. 148) ar fi:

- a relua (când fraza are o structură complexă ce favorizează neclarităţile în exprimare): *bun, o iau de la capăt…*
- a reformula fraza: *altfel spus…*
- a înlocui un cuvânt

- printr-un termen general (lucru, persoană)
- printr-un pronume (*aceaste, ceva, cineva…*)
- printr-un termen generic (*copac* pentru *stejar, carne* pentru *oaie)*
- printr-un sinonim (*a vedea* pentru *a zări, discuţie* pentru *dezbatere)*

- a descrie:

- proprietăţile fizice generale (culoare, talie)
- particularităţile („are patru picioare”)
- caracteristicile interactive/funcţionale (*puteţi pansa rana cu asta)*

- a arăta: *priviţi, iată ce vreau să spun…*
- a se folosi de gesturi, mimică, zgomote
- a cere ajutor: *cum numiţi voi aceasta?*

Exerciţiu

Dialog cu un singur cuvânt:

Se repartizează participanţii în grupuri de câte patru: doi locutori şi doi observatori. Cei doi locutori vorbesc pe rând, *utilizând de fiecare dată câte un singur cuvânt* pentru a exprima ce vor să spună. Observatorii redactează dialogul, fiecare „îmbrăcând” în cuvinte replicile unuia dintre locutori.

După două minute, se întrerupe dialogul şi observatorii citesc interpretarea pe care au dat-o conversaţiei. Se citeşte cu voce tare fiecare replică. Destinatarul mesajului spune ce a înţeles el. Persoana care a emis mesajul (replica), indică dacă destinatarul a înţeles corect ce a vrut el să-i comunice.

Acest exerciţiu sensibilizează studenţii faţă de importanţa vocabularului şi a strategiilor de comunicare folosite, precum şi faţă de utilitatea limbajului non-verbal (gestică, mimică, rolul privirii, etc…).

1.5. Comunicarea interactivă

În activităţile interactive, utilizatorul limbii joacă alternativ rolul de locutor şi auditor sau destinatar în legătură cu unul sau mai mulţi interlocutori, în scopul de a construi împreună un discurs conversaţional al cărui sens îl negociază conform principiilor cooperării. Comunicarea interactivă poate fi definită şi ca proces prin care o idee este transferată de la o sursă la un receptor cu intenţia de a influenţa comportamentul acestuia. În cursul interacţiunii se utilizează atât strategii de producere cât şi de receptare a mesajului. De asemenea, există clase de strategii cognitive şi de colaborare (numite strategii de discurs şi strategii de cooperare) proprii conduitei de cooperare şi de interacţiune, cum ar fi luările de cuvânt succesive, cadrarea discuţiei şi stabilirea unui mod de abordare a problemelor, propunerea unor soluţii, sinteza şi rezumarea unor concluzii, aplanarea unui dezacord, etc. (*Les langues vivantes: apprendre, enseigner, évaluer. Un cadre européen commun de référence*, 1996, p. 33)

Printre activităţile interactive menţionăm: schimburile curente de mesaje, conversaţia curentă, discuţii informale, discuţii formale, dezbaterea, interviul, negocierea, cooperarea pentru stabilirea unor obiective, etc.

Există, evident, diverse obstacole în transmiterea mesajului, de la cale fizice (zgomote) la cele lingvistice sau emoţionale. Un alt risc este cel al înţelesurilor diferite pe care receptorul le poate atribui mesajului ascultat. Din această cauză, important este să stabilim – în momentul construirii mesajului – câteva repere care să ne asigure o receptare fidelă a mesajului: tipul de receptor; reacţiile acestuia; în ce măsură receptorul este familiarizat cu subiectul despre care vreau să vorbesc; eventuale susceptibilităţi etnice, rasiale, sexiste, etc; adaptarea comunicării la caracteristicile spaţio-temporale, etc.

Solange Cormier (1995) identifică patru **stiluri de comunicare** ce pot fi corelate cu tipurile de leadership:

ANALITIC	DIRECTIV
• Reacţie lentă • Centrat pe proces • Efort maxim de organizare • Prudenţă în acţiune • Tendinţa de a evita implicarea personală	• Reacţie rapidă • Efort maxim pentru control • Centrat pe sarcină • Preocupare minimă pentru reflecţie • Acţiune directă

• Nevoie de adevăr şi pertinenţă	• Nevoie de rezultate tangibile
AMABIL • Reacţie moderată • Efort maxim pentru “intrarea în relaţie” • Centrare pe persoane • Preocupare minimă pentru logică • Acţiune de sprijin • Tendinţa de evitare a conflictelor • Nevoie de cooperare şi acceptare	EXPRESIV • Reacţie vie • Efort maxim pentru implicare • Centrare pe interacţiune • Preocupare minimă pentru rutină • Impulsivitate în acţiune • Tendinţa de a evita izolarea • Nevoie de stimulare şi interacţiune

Ca tipuri de dominanţă, stilurile analitic şi directiv sunt caracterizate prin reactivitate, pe când stilurile amabil şi cel expresiv se caracterizează prin afectivitate.
Ca descriere a personalităţii:
Stilul analitic
- orientare temporală: lecţiile trecutului, faptele prezentului, planificarea viitorului
- comportament verbal: natural, logic, reflexiv, fără exagerări, analitic, cu accent pe detalii
- comportament non-verbal: calm, cu gestică poderată
- roluri de gestiune: control, coordonare

Stilul directiv
- centrat pe acţiune, pragmatic
- comportament verbal: categoric, asertiv
- comportament non-verbal: vitalitate, energie
- orientare temporală: prezent
- roluri de gestiune: direcţie

Stilul amabil
- empatic spontan, perspicace
- comportament verbal non-agresiv (bun conciliator)
- comportament non-verbal: uneori afectat
- orientare temporală: prezent
- organizarea muncii: lucrul în echipă
- roluri de gestiune: facilitator

Stilul expresiv
- entuziast, imaginativ, uneori provocator
- comportament verbal: nonconformist, limbaj „colorat”
- comportament non-verbal: teatral, gesturi largi, mimică expresivă
- orientare temporală: viitor
- rol de gestiune: strateg

Interacţiunea verbală se diferenţiază de simpla juxtapunere a unor activităţi de ascultare şi vorbire. Procesul receptiv şi productiv se întrepătrund. În timp ce tratează mental enunţul încă neterminat al locutorului, interlocutorul îşi planifică răspunsul pe baza unor ipoteze privind natura enunţului ascultat, sensul acestuia şi interpretarea pe care trebuie să o dea. Discursul este cumulativ: în timp ce are loc o interacţiune verbală, participanţii converg în „lectura” situaţiei, îşi creează aşteptări şi se concentrează asupra punctelor pertinente. Aceste operaţii se reflectează în forma enunţurilor produse.

1.6. Controlul comunicării

Controlul comunicării reprezintă componenta strategică a comunicării ce se referă la competenţele şi activităţile mentale obiectivate în actul comunicării. El se aplică atât operaţiilor de receptare, cât şi de producere. Unul din factorii importanţi ai controlului operaţiilor productive este feedback-ul pe care emiţătorul îl primeşte pe parcursul formulării, articulării şi percepţiei acustice.

Controlul comunicării include şi modul de stăpânire a procesului:

- Cum se tratează apariţia unor elemente aleatorii în comunicare (schimbări de domeniu, de temă, etc)

Cum se tratează rupturile de comunicare în interacţiune sau în producerea unui mesaj, datorită: uitării, inadecvării competenţelor comunicative la sarcina de comunicare şi utilizării unor strategii compensatorii (reconstrucţie a frazei, perifraze, substituţie, cerere de ajutor, etc.), unor neînţelegeri şi ambiguităţi, lapsusuri, unei receptări defectuase, etc. *(Les langues vivantes: apprendre, enseigner, évaluer. Un cadre européen commun de référence,* 1996, p.37-39)

Schematic, controlul comunicării se prezintă astfel :

Ce controlăm ?	**În ce scop ?**	**Prin ce mijloace ?**
Sensul mesajului	Folosim acelaşi cod ? Avem acelaşi nivel de limbă ? Dăm acelaşi înţeles cuvintelor ?	Reformulare Întrebări
Intenţiile locutorilor (nivelul afectiv)	Intenţiile mele sunt înţelese ? În ce măsură mă ascultă interlocutorul ? Este el dispus să-mi răspundă ?	Efort de participare
Obiectivele (nivelul intelectual)	Care sunt obiectivele fixate de emiţător în direcţia receptorului ?	Clarificare
Conflictele sau limitele	Receptorul poate interpreta pozitiv mesajul ? Am înţeles poziţia lui ? Reticenţele lui ? Argumentele lui ? Îmi pot exprima percepţia situaţiei în termeni de facilitare a comunicării ?	Ajustarea nevoilor Negociere

Obiectivele (nivelul intelectual)	Care sunt obiectivele fixate de emiţător în direcţia	Clarificare

	receptorului ?	
Conflictele sau limitele	Receptorul poate interpreta pozitiv mesajul ? Am înţeles poziţia lui ? Reticenţele lui ? Argumentele lui ? Îmi pot exprima percepţia situaţiei în termeni de facilitare a comunicării ?	Ajustarea nevoilor Negociere

Comunicarea verbală se completează cu nenumărate strategii de sprijin din domeniul non-verbal şi para-verbal. *Les langues vivantes: apprendre, enseigner, évaluer. Un cadre européen commun de référence,* 1996, p. 38) Dintre acestea :

Gesturile şi acţiunile:

a) Desemnarea cu degetul, cu mâna, din cap, din ochi;
b) Demonstraţia practică: *fac aşa, fixez mânerul, acum poţi încerca şi tu…*
c) Acţiuni observabile, ca: ordine, comentarii (*nu face aşa, e bine, etc.)*

<u>Comportamentul para-lingvistic</u>

a) *Limbajul corpului*: gesturi, expresia feţei, postura, contactul ocular, contactul corporal (ex. strângerea de mână), distanţa optimă dintre interlocutori (0-0,45 m., distanţa intimă, 0,45-1,20 m. distanţa personală, între prieteni, relaţii simetrice, 1,20-3,60 m., distanţa socială, relaţii asimetrice: medic-pacient, şef-subordonat, 3,60-10 m., distanţa publică a întâlnirilor politice, electorale, conferinţe, etc.).

Poziţiile şi mişcările mâinilor şi corpului, calificate într-un ansamblu de coduri, numite generic gesturi, exprimă o varietate de stări psihice sau atitudini ce sunt percepute în comunicarea non-verbală.
Pozitia mâinilor/corpului poate transmite mesaje ca:
O mână pe gură=obiecţie, plictiseală;
Mâinile în cap=uimire, disperare;
Mâini în şolduri=mânie, defensivă
Mâini ridicate în afară=neîncredere, încurcătură, incertitudine;
Mâini încrucişate=închiderea comunicării;
Arătător întins=autoritate, neplăcere, lectura unui material afişat;
Poziţia în scaun (drept/tolănit/agitat)=interes/dezinteres/plictiseală
Umeri ridicaţi=indiferenţă, necunoaştere

b) *Utilizarea onomatopeelor*. Onomatopeele sunt considerate sunete para-lingvistice căci nu vehiculează – în cea mai mare parte – un sens codat şi nu intră în sistemul fonologic al limbii. Exemplu: fluieratul cu diverse semnificaţii, sunetele spontane ce marchează durerea, etc.
c) *Utilizarea prozodiei.* Aceste trăsături sunt para-lingvistice atunci când vehiculează un sens admis prin consens ca traducând o atitudine sau o stare de spirit şi nu intră – în aceste situaţii – în descrierea sistemului fonologic care se referă la durată, accent melodic, ton, etc. De exemplu, o voce ascuţită de iritare, gâtuită de emoţie, un ton plângăreţ sau morocănos, un volum scăzut la murmur sau intensificat la ţipăt, o durată

mai mare a sunetului pentru a marca un accent de insistenţă (*nuuu…, eeexcelent…, goool…*). Combinarea acestor variaţii de voce, ton, volum şi durată pot provoca efecte de comunicare foarte variate şi pot creşte expresivitatea.

Cunoaşterea **corelaţiei dintre forma şi conţinutul** comunicării este importantă atunci când are loc o interacţiune verbală de a cărei înţelegere depinde îndeplinirea unor sarcini sau restabilirea unui climat optim de lucru într-o organizaţie în care au apărut probleme litigioase ce pot fi rezolvate printr-o mai bună comunicare, precum şi într-un discurs public cu rol persuasiv.

Parametrii comunicării (Christine Tagliante, 1994, p. 101):

FONDUL	**FORMA**
Ideile A avea un obiectiv clar asupra a ce vrei să spui şi a exprima pe cât se poate idei interesante şi originale A adapta conţinutul în funcţie de destinatar, de vârsta, rolul şi statutul său social.	**Atitudinea, gesturile** Te vei face mai bine înţeles dacă vei avea o atitudine decontractată, destinsă, o faţă deschisă, zâmbitoare şi expresivă şi îţi vei însoţi vorbele cu gesturi adaptate.
Structurarea Ideile se vor înlănţui în mod logic, cu puncte de trecere bine alese. La început, se poate preciza despre ce vom vorbi şi de ce. Ideile vor fi ilustrate cu exemple concrete, cu o notă de umor, metafore. Se va încheia scurt şi clar.	**Vocea** Volumul trebuie să fie adaptat distanţei care separă persoana care vorbeşte de interlocutorul său. Intonaţia să fie expresivă şi semnificativă.
Limbajul Într-o comunicare curentă, important este să te faci înţeles şi să exprimi ceea ce ai cu adevărat intenţia să spui, mai curând decât să produci, în detrimentul comunicării, enunţiri neutre dar perfecte ca formă.	**Privirea, tăcerile** Prin privire vom verifica dacă interlocutorul a înţeles mesajul nostru. Privirea stabileşte şi menţine contactul. Pauzele şi tăcerile sunt în general semnificative pentru parcursul gândirii.

Exerciţiu de autoevaluare a competenţei de comunicare orală

	a.întotdeauna	b.rareori	c.niciodată
1. Ai trac dacă trebuie să iei cuvântul în public			
2. Vorbeşti fără probleme, chiar despre subiecte pe care nu le stăpâneşti bine			
3. Dacă ţi se cere să reacţionezi pe nepregătite la ceva ce s-a spus în acel moment, nu-ţi găseşti argumentele			
4. Ai simţul umorului, foloseşti cuvinte de duh			
5. Îţi place să-ţi spui punctul de vedere			
6. Mergi întotdeauna până la capăt în ceea ce ai de spus,			

deoarece ai clare în minte argumentele			
7. Ţi se întâmplă să-ţi pierzi şirul gândurilor când vorbeşti			
8. Te laşi întrerupt când vorbeşti			
9. Îţi întrerupi interlocutorul			
10. Preferi să taci decât să-ţi exprimi punctul de vedere			

Chestionar adaptat după C. Tagliante, 1994, p.100.

Eşti un bun comunicator dacă ai răspuns: 1-c; 2-c; 3-b; 4-a; 5-a; 6-a; 7-c; 8-a; 9-c; 10-b.

1.7. Argumentarea şi persuasiunea în comunicarea interpersonală

Dorinţa de a convinge apare în toate aspectele discursului: stil, intonaţie, alegerea argumentelor, etc. Orice expunere, indiferent de întindere, un raport, o scrisoare, un discurs, toate răspund la întrebarea *Cum îmi voi ordona argumentele pentru a obţine adeziunea celui căruia mă adresez?* A convinge pe cineva de ceva înseamnă a acţiona astfel încât un anume individ sau grup să adopte o anume opinie sau să ia o anume decizie.

Persuasiunea apare ca o caracteristică nu numai a discursurilor electorale, a publicităţii, a literaturii, ci ea apare de asemenea în discursul ştiinţific şi în comunicarea cotidiană. De exemplu, fişa tehnică a unui automobil prezintă caracteristicile tehnice ale acestuia. În momentul ofertei de vânzare, vânzătorul încearcă să convingă clientul de performanţele maşinii, în funcţie de dorinţele acestuia. Datele tehnice sunt traduse în termeni de randament, viteză, comodităţi oferite de maşină, etc.

Avem aici două planuri distincte: a informa (se oferă date precise, concrete, reale, prezentate clar şi precis) şi a convinge (se prezintă acelaşi conţinut în mod suplu, adaptat ascultătorului, în funcţie de obiectivul vizat).

Pentru a convinge, nu este suficient să aduci argumente; arta este de a construi discursul accentuând pe argumentele forte şi diminuând locul acordat argumentelor care nu ne servesc scopul. În general, cele mai convingătoare argumente trebuie să preceadă sfârşitul discursului. Memoria va reţine mai uşor argumentele cu care se încheie expunerea, decât pe cele de la început. Aceasta nu înseamnă că la început trebuie să plasăm argumentele slabe. Din contră, atacul, precedat uneori de o introducere, pune în valoare teza pe care vrem să o dezvoltăm. Argumentele mai puţin convingătoare le vom plasa deci în interiorul discursului, fără ca prin aceasta el să-şi piardă din claritate sau din coerenţă.

La fel de importantă este **succesiunea argumentelor**. Acestea se pot întări unul pe celălalt, sau, din contră se pot jena reciproc, producând un efect contrar. Trebuie avut grijă ca introducerea argumentelor, pentru a fi convingătoare, să fie pregătită, acestea să fie variate, progresive şi convergente.

Important este de **a pune în evidenţă teza susţinută**. Aceasta se poate face de la început, printr-un enunţ clar al acesteia, precum şi al planului de idei pe care le veţi dezvolta. Altă posibilitate – mai ales în discursul de tip emoţional – este de a prezenta argumentele, lăsând enunţarea tezei la sfârsit, pentru a mări aşteptarea şi tensiunea auditoriului. Când argumentarea nu are un destinatar cunoscut (disertaţia la examenul

scris, o cerere administrativă, etc.), ea tinde să devină mai abstractă, locul principal fiind acordat logicii şi universalităţii argumentelor. Dacă însă destinatarul este cunoscut, atenţia trebuie acordată argumentelor persuasive gândite în funcţie de personalitatea şi psihologia celui căruia îi sunt adresate. Ele se adresează atât intelectului, cât şi sensibilităţii şi imaginaţiei destinatarului. Astfel, discursul devine viu, pertinent, adaptat persoanei căreia i se adresează.

Scheme ale planului argumentativ:

Într-un discurs, argumentele pot fi organizate prin acumulare şi/sau asociere sau prin opoziţie. Acumularea este un procedeu simplu ce constă în enumerarea şi adiţionarea argumentelor, întărite prin respectarea progresiei şi repetarea aceleiaşi formule de introducere a argumentelor.

Acumularea este prezentarea succesivă a argumentelor de aceeaşi natură, în favoarea tezei susţinute. Ex: responsabilul unui serviciu de întreţinere într-o întreprindere doreşte să propună conducerii cumpărarea unei maşini de curăţar pardoselile. El aduce argumente tehnice. Este o maşină puternică, care nu necesită decât o minimă întreţinere: o singură ungere a motorului pe an. Este uşor de folosit, uşor de manevrat, mobilă, poate fi folosită de femeile de seviciu pe care le avem. Este autonomă: se încarcă în timpul nopţii la acumulator. Este foarte eficace: spală şi usucă solul în acelaşi timp, indiferent dacă este lemn, ciment sau sintetic.

Asocierea este o formă mai complexă de adiţionare. Ea face apel la argumente de natură diferită, ceea ce conferă tezei o aparenţă mai puternică de soliditate. În exemplul anterior, argumentele de ordin tehnic, pot fi completate cu altele de ordin economic: preţ bun, costuri scăzute de reparaţii şi întreţinere, reducerea forţei de muncă, etc… şi psihologic: estetica caroseriei, (eventual o fotografie a maşinii), curăţenie mai mare, imaginea mai prosperă a întreprinderii, etc…

Atunci când aducem argumente care se opun unul altuia, tezei pe care vrem să o susţinem îi opunem o alta pe care vrem să o respingem. Planul se articulează pe o dublă mişcare, prima consacrată soluţiei respinse, a doua propunerii pe care vrem să o impunem. Prima mişcare, în general mai redusă, aduce în discuţie teza pe care vrem să o respingem, reproşurile pe care le formulăm, câteva concesii pe care le facem. A doua parte, mai amplă, aduce argumentele cu care vrem să convingem. În exemplul nostru, vom fi de acord cu directorul, într-o primă fază, că achiziţionarea unei noi maşini de curăţat înseamnă o cheltuială în plus, că este drept că avem deja un număr de aspiratoare, dar noua maşină va putea duce la o mai mare eficienţă a muncii agenţilor de curăţenie şi, mai ales, va da o imagine de prosperitate firmei, având în vedere că numărul persoanelor străine care intră în fiecare zi în firmă este tot mai mare.

Se poate însă folosi şi schema inversă, începând cu argumentele pe care le susţinem şi apoi lărgind locul respingerii anticipate a tezei adverse, mai ales atunci când adversarul va vorbi după noi.

Raţionamentul poate avea două construcţii:

- Schema discursivă: prezentă în rapoarte sau reflecţii critice.

1. Situaţia: nevoile constatate sau obiectivele de atins.
2. Propunerea: soluţia preconizată – descrierea ei.
3. Respingerea posibilelor obiecţii.
4. Avantajele soluţiei propuse.

- Schema dialectică: modelul filosofic.

1. teza: un proiect
2. antiteza: un contra-proiect
3. sinteza: un nou proiect care le conciliază pe primele două.

Exemplu: argumentaţia unui susţinător al finanţării private în construcţia de autostrăzi.
Cum să ameliorăm reţeaua rutieră franceză:

1. Teza: construcţia de autostrăzi de către stat, din impozite şi taxe este indispensabilă într-un stat modern.
2. Antiteza: în locul autostrăzilor, prea costisitoare pentru bugetul public şi greu de construit, se pot moderniza străzile existente şi amenaja noi drumuri paralele, cu sens unic.
3. Soluţia de sinteză: construirea de autostrăzi din fonduri private ar uşura bugetul de stat şi ar permite accelerarea realizării acestora.

Oricare ar fi schemele de argumentare folosite şi procedeele de persuasiune, importantă este unitatea discursului şi convergenţa elementelor sale.

Exerciţii

1. Dispuneţi, în ordinea care vi se pare cea mai convingătoare, argumentele în favoarea unui produs căruia vreţi să-i faceţi reclamă într-un text publicitar.

2. Participaţi la un interviu de angajare. Argumentaţi în favoarea faptului că lipsa de experienţă practică în acest domeniu nu constituie un impediment în calea competenţei de care sunteţi sigur că veţi da dovadă, având în vedere pregătirea teoretică şi profilul studiilor dumneavoastră.

3. Alcătuiţi fiecare o listă cu:

- Cinci realizări, sau
- Cinci aptitudini, sau
- Cinci lucruri la care vă pricepeţi, sau
- Cinci lucruri cu care vă mândriţi.

Invitaţi un coleg să aleagă la întâmplare două din ideile expuse de dumneavoastră. Din acel moment, aveţi cinci minute pentru a-l convinge pe acesta că cele afirmate sunt reale.

Acest exerciţiu vă ajută să vorbiţi despre dumneavoastră atunci când veţi avea o anumită realizare sau când vă veţi utiliza abilităţile la locul de muncă. La sfârşitul exerciţiului, colegul vă va spune dacă ideile enunţate corespund cu justificarea adusă. Motivele expuse de colegul dumneavoastră, vă vor furniza un feedback care vă va fi de folos. Amintiţi-vă că trebuie să vă prezentaţi în cea mai bună lumină.

Comunicarea organizaţională

Comunicarea organizaţională este o formă specifică a comunicării interpersonale în cadrul unor structuri organizatorice. „Comunicarea organizaţională este un proces, de regulă intenţionat, de schimb de mesaje între persoane, grupuri şi niveluri organizatorice din cadrul organizaţiei cu scopul înfăptuirii atât a obiectivelor individuale cât şi a celor colective" (V. Cornescu, I. Mihăilescu, S. Stanciu, 2003, p. 239). De calitatea acestei comunicări depinde în mare măsură buna funcţionare a tuturor segmentelor organizaţiei. În organizaţiile post-industriale, rolul comunicării creşte direct proporţional cu creşterea rolului muncii în echipă şi cu schimbarea tipului de leaderschip.

În cadrul comunicării organizaţionale, rolul de catalizator îl deţine **comunicarea managerială.** Numai o comunicare eficientă permite îndeplinirea cu succes a funcţiei manageriale : planificarea şi programarea activităţilor, coordonarea şi controlul, evaluarea şi autoevaluarea resurselor umane, motivarea, consultarea şi participarea membrilor organizaţiei la realizarea scopurilor organizaţiei. Odată cu modernizarea organizaţiilor şi creşterea gradului de intervenţie, iniţiativă şi creativitate ale membrilor organizaţiei, s-a accentuat interacţiunea reciprocă bazată pe feedback, ceea ce a stimulat introducerea unor mijloace de comunicare prin care managerii de la toate nivelurile să poată verifica maniera de receptare a mesajelor transmise în scopul flexibilizării şi adaptării deciziilor în funcţie de feedbeack-ul primit. Prin această caracteristică, comunicarea managerială, pe lângă faptul că este indispensabilă, prin impactul său asupra desfăşurării activităţii organizaţiei, reprezintă şi un instrument important în realizarea schimbării în organizaţie.

H. Mintzberg (1975, p. 49) identifică trei roluri ale comunicării manageriale :

- roluri interpersonale, ce se exprimă în relaţiile cu angajaţii. Aceste roluri pot fi cel de lider, persoană de legătură sau figură de reprezentare;
- roluri informaţionale, ce se concretizează în acţiunile de creare şi dezvoltare a reţelei informaţionale. În acest sens, managerul poate fi monitor, diseminator de informaţii sau purtător de cuvânt;
- roluri decizionale, ce se manifestă în alegerea variantei optime de acţiune. Managerul va fi cel ce va iniţia acţiuni, va rezolva disfuncţionalităţi, va aloca resurse şi va negocia conflictele.

Comunicarea managerială trebuie să ţină cont de o serie de **condiţii** (I. Petrescu, Gh. Seghete, 1994, p. 315) :

- formularea concisă şi precisă a mesajului pentru a fi înţeles uşor şi integral;
- transmiterea rapidă şi nedeformată a mesajului;
- asigurarea fluenţei şi reversibilităţii comunicării;
- utilizarea unui limbaj comun de către emiţător şi receptor;
- simplificarea şi descongestionarea canalelor de comunicare;
- asigurarea flexibilităţii şi adaptabilităţii sistemului de comunicare pentru a putea fi utilizat în orice situaţie.

Comunicarea managerială îndeplineşte următoarele **funcţiuni ale comunicării** (Rodica Cândea, Dan Cândea, 1966, p. 45):

- funcţiunea de informare – de monitorizare a informaţiilor interne şi externe obţinute prin toate mijloacele posibile;
- funcţiunea de comandă şi instruire – de asigurare a unităţii şi continuităţii acţiunilor colectivului în direcţia obiectivelor stabilite;
- funcţiunea de influenţare şi convingere, îndrumare şi sfătuire – de control asupra informaţiei şi comportamentului angajaţilor;
- funcţiunea de integrare şi menţinere a informaţiilor – asigură eficienţa activităţii organizaţiei.

Pentru îndeplinirea acestor funcţiuni, managerul dispune de o serie de căi şi sisteme de comunicare diverse. Una din sarcinile lui este permanenta eficientizare a comunicării intra şi interorganizaţională. Conform unor studii efectuate în organizaţii din ţări performante (citate de V. Cornescu, I. Mihăilescu, S. Stanciu, 2003, p.241), un manager de succes dedică activităţilor de comunicare între 55 şi 95% din timpul lui. În medie, un manager foloseşte peste 70% din timp pentru a vorbi, a asculta, a scrie şi a citi, deci pentru a comunica. Această pondere diferă în funcţie de poziţia ierarhică a managerului şi este cu atât mai mare, cu cât el se află la un nivel ierarhic mai înalt.

În buna realizare a comunicării organizaţionale pot apărea **obstacole**, rezultat fie a unor blocaje de comunicare în general, fie unor factori specifici procesului managerial.
Cele mai frecvente obstacole sunt (V. Cornescu, I. Mihăilescu, S. Stanciu, 2003, p. 248):

- *personale* – fiecare individ are o personalitate unică care îi conferă o manieră proprie de comunicare;
- *fizice* – legate de caracteristicile individului, starea lui fizică, dar şi de mediul în care se desfăşoară comunicarea;
- *sociale* – referitoare la obiceiuri, tradiţii, model social, religie, statut social;
- *culturale* – ce vizează nivelul de pregătire, limbajul, vocabularul;
- *semantice* – apariţia unor neînţelegeri generate de folosirea unor sensuri conotative, a limbajului tehnic, jargonului, etc.;
- *cognitive* – apariţia conflictelor generate de informaţii incompatibile cu sistemul de valori al individului sau care sunt în contradicţie cu unele decizii anterioare;
- *psihologice* – legate de particularităţi ale comportamentului uman: emotivitate, timiditate, agresivitate, afectivitate. Percepţia fiecărui individ este considerată cea mai importantă barieră în interpretarea mesajului primit, pentru că oamenii folosesc propriile repere şi concepte în judecarea altora;
- *ambientale* – contextul în care are loc comunicarea, zgomotul, condiţiile spaţiale, etc.;
- *manageriale* – obstacolele sunt generate atât de manageri cât şi de subordonaţi şi sunt generate de capacitatea insuficientă de transmitere a informaţiilor, de ascultarea deficitară de către superiori, de rezerva subordonaţilor de a-şi exprima părerile, de neconcordanţa dintre cerinţe şi posibilităţile de răspuns ale subordonaţilor şi de schimbările dese în modalităţile de comunicare;
- *organizatorice* – ca o consecinţă a deficienţelor în circuitul ierarhic. Comunicarea informală, filtrarea (tendinţa de a dilua sau a opri la un moment dat un mesaj aflat în curs de transmitere) şi lipsa timpului.

În funcţie de specificul organizaţiei, se pot identifica mai multe **strategii de comunicare organizaţională** (V. Cornescu, I. Mihăilescu, S. Stanciu, 2003, p.250, R.

Cândea, D. Cândea, 1996, p. 268-270 şi C. Pietraru, A. G., Simionescu, 2001, p. 134-136):

- *strategia de control* (de autoritate) – utilizată mai ales în situaţii de urgenţă sau de criză, când managerul îşi manifestă autoritatea deplină, impunând restricţii severe. Managerul dirijează toate acţiunile, sensul comunicării este unilateral, iar feedback-ul apare numai pentru clarificări;
- *strategia de structurare* – folosită în procesul de restructurare, de organizare complexă şi de modernizare, de planificare pentru asigurarea ordinii şi disciplinei prin informare, dirijare şi convingere;
- *strategia dinamică* – practicată cu succes în medii aflate în schimbare rapidă. Ea este orientată spre activităţi imediate şi impune comunicarea directă şi la obiect, printr-un mesaj pragmatic, bazându-se pe încredere şi înţelegere, pe motivare şi stimulare;
- *strategia participativă* (egalitară) – caracterizată prin transfer bilateral de informaţii cu influenţare reciprocă, ce asigură luarea deciziilor prin consens. Este eficientă în comunicarea în grupuri mici şi când se dispune de suficient timp pentru convingere şi acceptarea unei soluţii. Nu se recomandă în comunicarea cu interlocutori imcompetenţi, fără iniţiativă şi experienţă sau în cazuri de urgenţă;
- *strategia de acceptare* – vizează acceptarea opiniei partenerului (o echipă de cosultanţă, un audit, etc.) ce a fost solicitat să consilize managerul;
- *strategia de evitare* – acceptată doar în situaţii speciale ce impun restricţii în furnizarea informaţiilor şi în anumite situaţii de negociere.

Tipurile de comunicare organizaţională

În lucrarea *Managementul organizaţiei,* (v. Cornescu, I. Mihăilescu, S. Stanciu, 2003, p 246-247) autorii clasifică tipurile de comunicare organizaţională în funcţie de trei criterii:

- sensul comunicării;
- gradul de oficializare;
- maniera de desfăşurare.

Vom folosi această clasificare ca bază a analizei privind tipologia comunicării organizaţonale.

1. În funcţie de <u>sensul comunicării</u> ce urmăreşte circuitul ierarhic, avem:
    a. *comunicarea descendentă* în care fluxul de informaţii circulă de la vârful ierarhiei spre bază. Această comunicare, practicată mai ales în stilurile autoritare de management, se poate efectua oral sau în scris, cu o preferinţă totuşi pentru transmiterea scrisă a ordinelor şi reglementărilor. <u>Circuitul scris</u> asigură, pe de o parte, fidelitatea informaţiei care parvine nedistorsionată la toţi receptorii, indiferent de poziţia în organizaţie, şi pe de altă parte conferă un plus de legitimitate managerului care îşi exercită astfel rolul şi îşi impune statutul. Comunicarea electronică (e-mail) reprezintă forma modernă de comunicare scrisă ce permite şi feedback-ul scris din partea receptorului. Fiind o adresă publică, adresa de e-mail marchează deschiderea spre un stil democratic, transparent de conducere, subordonaţii putând menţine un contact mai apropiat şi permanent cu

managerul. Acelaşi rol de asigurare a transparenţei şi deschiderii spre comunicare îl are, în tot mai multe organizaţii, folosirea internetului. Site-urile actualizate periodic oferă informaţii asupra organizaţiei, dar şi posibilitatea nelimitată de acces la aceste informaţii. Comunicarea orală are loc în cadru formal, şedinţe, adunări, întruniri, etc... În acest caz, discuţiile sunt de cele mai multe ori consemnate într-un proces verbal. Tot mesaje orale sunt convorbirile telefonice pe teme profesionale, acestea având însă o încărcătură informală mai pregnantă. Comunicarea telefonică descendentă se practică cel mai adesea în managementul de vârf şi are ca pricipală lipsă imposibilitatea de a fi controlată. În unele cazuri, prin acest tip de comunicare se transmit încercările de influenţare a unor decizii, intervenţiile personale, se cer unele favoruri instituţionale, etc.

b. *comunicarea ascendentă* permite circulaţia informaţiei dinspre subordonaţi spre vârful ierarhiei. Ea îmbracă forma unor rapoarte sau informări scrise sau a discuţiilor directe în cadrul unor şedinţe de analiză, întruniri profesionale, etc. Dacă este orală, comunicarea poate fi distorsionată de aceiaşi factori ca şi cea descendentă. Şi în acest caz comunicarea prin e-mail începe să fie preferată în multe organizaţii.
c. *comunicarea laterală* (pe orizontală) reprezintă circulaţia informaţiilor între departamente sau sectoare situate pe acelaşi nivel ierarhic. Scopul ei este de a asigura o coordonare a activităţii între diferitele departamente. De multe ori însă, acest tip de comunicare se realizează cu dificultate, ceea ce antrenează disfuncţionalităţi în bunul mers al organizaţiei. Una dintre explicaţii ar decurge din teoria grupurilor. Departamentele ce întrunesc de obicei ca număr şi structură caracteristicile unui grup interactiv dobândesc o psihologie de grup prin prisma căreia au tendinţa să se auto-valorizeze în detrimentul celorlalte grupuri din organizaţie cu care se simt în competiţie. Este nivelul la care apar cel mai evident frustrările de grup şi unde managerul trebuie să intervină cel mai adesea pentru a negocia statutul fiecărui grup faţă de celelalte şi în raport cu locul ocupat în organizaţie.
d. *comunicarea încrucişată* (în diagonală sau oblic) prin care fluxul de informaţii circulă între persoane aflate la diferite niveluri organizatorice fără a mai fi intermediată de managerii de mijloc. Ea are loc în cadrul adunărilor generale ale salariaţilor, la sesiunile de formare, precum şi informal cu ocazia unor evenimente şi sărbători organizate de către organizaţie. Organizaţiile cu o viziune modernă consideră că este o formă de comunicare utilă pentru cunoaşterea interpersonală şi crearea unui climat de cooperare în interiorul organizaţiei.

2. după gradul de oficializare se disting:
   a. *comunicarea formală* care asigură circulaţia fluxului de informaţii absolut necesare pentru realizarea obiectivelor organizaţiei şi buna sa funcţionare: ordine, regulamente, indicaţii pe linie ierarhică. Nerespectarea acestora atrage după sine sancţiuni (în plan individual) şi poate aduce prejudicii funcţionării organizaţiei. Respectarea acestui tip de comunicare ţine în primul rând de modul în care se exercită funcţia de manager.

b. *comunicarea informală* (neoficială) se întâlneşte în primul rând în interiorul grupurilor de lucru şi este o trăsătură a leadership-ului informal. De cele mai multe ori liderul informal al grupului este cel care colportează zvonurile din organizaţie, le investeşte cu semnificaţii şi le transformă, dacă este cazul, în acţiune (eventual revendicativă). Ca latură pozitivă, acest tip de comunicare ajută la comunicarea între membrii organizaţiei şi asigură un climat de armonie bazat pe înţelegerea colaboratorilor, fiind şi un vector de propagare a valorilor organizaţiei. Tot această comunicare contribuie la difuzarea imaginii pozitive sau negative a organizaţiei în exterior. Atunci când are conotaţii şi efecte negative, cauza trebuie căutată cel mai adesea într-un management defectuos şi o politică deficitară în domeniul resurselor umane.

3. în funcţie de maniera de desfăşurare, comunicarea organizaţională poate fi:
   a. *comunicare directă* (personală) când emiţătorul şi receptorul se află faţă în faţă. Această comunicare poate fi unilaterală, atunci când este descendentă, şi bilaterală, când se aşteaptă feedback din partea receptorului. Tot o formă a comunicării directe este comunicarea profesională (ce include şi o latură de comunicare personală informală) între colaboratori. Multe organizaţii de tip nou dezvoltă prin tehnici speciale această comunicare cu înalt potenţial creativ (colective de cercetare, de creaţie, de proiectare, echipe ce lucrează proiecte, etc.).
   b. *comunicarea indirectă* (impersonală) poate fi reciprocă, atunci când canalul de transmitere este telefonul, poşta electronică, etc..., sau unilaterală prin documente scrise, film, televiziune, radio, discursuri magistrale şi orice formă de comunicare ce nu permite feedback-ul. O comunicare indirectă de tip mixt este reprezentată de emisiunile interactive de radio, televiziune sau comunicarea interactivă pe internet

Condiţiile care reglementează succesul comunicării în organizaţie

Pentru ca un grup să funcţioneze bine, el trebuie să îndeplinească câteva condiţii:

1. O bună gestionare a relaţiilor psihologice între membrii grupului, ceea ce implică armonizarea relaţiilor afective, o relaţie bună a membrilor echipei cu autoritatea formală, o ambianţă plăcută şi tolerabilitate la constrângerile şi presiunile din exteriorul grupului.
2. Respectarea normelor sociale stabilite în grup şi o informare corectă, atât la nivelul informaţiei personale, cât şi a informării grupului în ansamblul său.
3. Competenţă şi cooperare între membrii grupului, spirit de participare, încredere în obiectivele grupului, maturitate şi capacitate de reflecţie a membrilor grupului.

În cazul unor grupuri care eşuează, principalele **cauze ale eşecului muncii în grup** pot fi:

1. Atitudinile şi sentimentele personale ale membrilor grupului, provocate de:

- antipatie faţă de unii membri ai grupului sau faţă de întregul grup, din partea unor membri ce nu-şi găsesc locul în cadrul grupului;
- anxietate sau angoasă a unor membri ai grupului, în faţa dificultăţilor sarcinii;
- neîncredere în acţiunile grupului, cu tendinţa de a rămâne în afara deciziilor de grup;
- păreri contrare celor emise de ceilalţi membri ai grupului;
- dificultatea de a-şi poziţiona competenţele la nivelul cerinţelor grupului;
- indiferenţă şi non-implicare la viaţa grupului;
- rezistenţă sau respingere faţă de acţiunile colective;
- timiditate personală, frică de judecăţile celorlalţi, lipsă de încredere în sine (uneori motivate de eşec personal în grupuri anterioare), etc.

2. Atitudini negative ale liderului grupului:

- acesta nu acordă aceeaşi atenţie tuturor membrilor grupului;
- lasă să se dezvolte conflictele în interiorul grupului;
- nu este capabil să gestioneze grupul;
- leadership discriminator, care favorizează pe unii membri ai grupului în detrimentul altora.

3. Ambianţa, conţinutul sarcinilor şi gestionarea organizaţiei

- situaţii noi cu care se confruntă grupul, înnoirea componenţei sale;
- frica de judecata altor grupuri;
- prezenţa unor observatori sau şefi ierarhici în timpul derulării sarcinii;
- opoziţie ideologică între membri sau neacceptarea politicii organizaţiei;
- refuzul grupului de a se angaja într-o acţiune (neîncredere în obiective, în reuşita sarcinii, în manager, etc.)

4. Cauze ce ţin de organizarea generală a grupului

- sentimentul de a fi constrâns la o acţiune;
- prea multe „necunoscute” în realizarea sarcinii;
- neîncredere în competenţele grupului;
- sarcini prea numeroase sau prea dificile pentru grup.

Un alt factor important pentru succesul grupului îl reprezintă **coeziunea grupului.** După Cartwright şi Zender (apud I.O. Pânişoară, 2004, p. 260-261), principalii factori de coeziune ar fi:

- *Baza motivaţională pentru atragere.* Influenţa primară în coeziunea grupului constă în motivele şi nevoile individuale. Aceste motive includ nevoile de afiliere, recunoaştere, securitate şi alte nevoi care pot fi satisfăcute de către grup;
- *Proprietăţile de stimulare a grupului*. Acestea constau în obiectivele, programele şi caracteristicile membrilor grupului, stilul operării, prestigiul şi alte proprietăţi semnificative din baza motivaţională;
- *Expectaţiile privind rezultatele*. Acestea se referă la ceea ce simt persoanele ca membri ai grupului, fiind în relaţie directă cu gradul de implicare;
- *Nivelul de comparaţie*. Persoana ce se implică într-un grup va evalua costurile şi beneficiile rezultate ca urmare a calităţii sale de membru în acel grup şi alternativele la care poate apela.

Sub formă de tabel, după autorii citaţi, aceşti factori ce determină coeziunea grupului se prezintă astfel:

DETERMINANŢII COEZIUNII DE GRUP Baza motivaţională a membrilor Proprietăţile de stimulare a grupului Aşteptările privind rezultatele Nivelul de comparaţie
COEZIUNEA GRUPULUI Rezultă din toate forţele care acţionează pentru ca membrii să rămână în grup: a. atractivitatea grupului b. atractivitatea alternativei de a fi membru
CONSECINŢELE COEZIUNII DE GRUP Păstrarea calităţii de membru Puterea grupului asupra membrilor Participare şi loialitate Satisfacţie şi productivitate

Laurie Mullins, 1993 (apud I.O. Pânişoară, 2004, p. 266-267) evidenţiază o serie de **elemente structurante ale coeziunii grupului:** cele referitoare la *calitatea de membru* (mărimea grupului, compatibilitatea membrilor, performanţa), cele referitoare la *mediul de lucru* (natura sarcinii, aranjamentul fizic, comunicarea şi tehnologia), cele referitoare la *latura organizaţională* (managementul şi conducerea, politicile de personal şi procedurile, succesul, ameninţările externe) şi cele referitoare la *dezvoltarea şi maturitatea grupului* (formare a dependenţei, conflictul intragrup, dezvoltarea coeziunii de grup şi apariţia normelor de grup şi performarea grupului ce implică construirea rolurilor funcţionale).

Dacă ne oprim asupra celor mai importante, constatăm că mărimea grupului nu poate fi stabilită la un optim operaţional. Este drept însă că un grup prea mare cunoaşte mai uşor fenomene de conflict, absenteism şi probleme de comunicare. În privinţa omogeneităţii, un grup care împărtăşeşte aceleaşi interese şi valori va avea o coeziune mai mare, dar, pe de altă parte, s-a constatat că şi diversitatea poate sprijini coeziunea prin complementaritate. Coeziunea creşte cu cât grupul are o vechime mai mare şi cu cât fluctuaţia membrilor este mai mică. La fel, participarea la sarcini comune întăreşte coeziunea, mai ales dacă şi spaţiul de desfăşurare a activităţii este comun. Coeziunea este puternic influenţată de tipul de comunicare şi de leadership stabilit în interiorul grupului, în acelaşi timp cu tipul de management şi de gestionare a resurselor umane prin politicile de personal practicate. S-a constatat că atât succesul grupului favorizează coeziunea sa, dar şi o ameninţare externă la adresa întregului grup poate avea acelaşi efect.

Cunoscând toţi aceşti factori, echipele manageriale vor trebui să dezvolte strategii adecvate, în funcţie de specificul grupului şi al problemelor cu care acesta se confruntă, pentru a realiza maximum de performanţă şi de stabilitate şi a creşte coeziunea acestuia.

Feedback-ul ca modalitate de control a informaţiei în organizaţie.

Indiferent de forma pe care o îmbracă comunicarea, cercetările au arătat că nici o comunicare nu este deplină dacă nu putem avea controlul asupra efectelor sale asupra

destinatarului. Feedback-ul, termen iniţial folosit în cibernetică, este tot mai des asociat cu modelele şi teoria comunicării. În comunicare, feedback-ul reprezintă „procesul prin care reacţia decodorului la un mesaj este transmisă înapoi spre cel care codifică" (*Concepte fundamentale din ştiinţele comunicării şi studiile culturale,* 2001, p. 141). Prin el emiţătorul cunoaşte modul în care a fost recepţionat mesajul. Acest lucru permite schimbarea parametrilor comunicării, pentru a se ajunge la o amunită reacţie, dorită de emiţător, din partea celui care decodifică mesajul. T. K. Gamble şi M. Gamble definesc feedback-ul drept „toate mesajele verbale şi nonverbale pe care o persoană le transmite în mod conştient sau inconştient ca răspuns la comunicarea altei persoane" (Gamble, Gamble, 1993, p.151).

În organizaţii, feedback-ul reprezintă trecerea de la strategiile manageriale privative de informaţii la cele bazate pe schimbul de informaţii. Feedback-ul reprezintă unul din instrumentele esenţiale pentru realizarea leadership-ului interpersonal şi de comunicare.

Feedback-ul este un instrument al leadership-ului pe baza căruia angajaţii şi managerii identifică metode de a-şi ameliora constant activitatea. El este folosit ca element important în obţinerea de performanţe mai înalte din partea angajaţilor, prin programe de schimbare a comportamentelor având la bază furnizarea de informaţii necesare asumării responsabile a sarcinilor. Într-un astfel de stil managerial, salariaţii sunt antrenaţi să definească singuri căi de îmbunătăţire a propriilor performanţe. Managerul, pe baza acestor informaţii, stabileşte măsurile necesare, la nivel organizaţional pentru sprijinirea realizării acestor performanţe, inclusiv mijloacele de recunoaştere şi recompensă.

Practica de îmbinare a recunoaşterii şi recompenselor cu furnizarea de informaţii, reprezintă o schimbare a stilului de conducere ce privilegiază interacţiunea în toate direcţiile în interiorul organizaţiei prin mijloace formalizate şi cu acţiune permanentă. Feedback-ul poate fi direct (şedinţele de evaluare, şedinţele de producţie, interviuri manageri-subalterni) şi indirect (chestionare, date obţinute de la colegi şi superiori pentru evaluarea performanţei unei persoane). Premisa acestui tip de furnizare de informaţii este aceea că persoana care primeşte feedback-ul trăieşte o anumită tensiune internă. Dacă feedback-ul primit este pozitiv, el devine motivant pentru îmbunătăţirea performanţei. În acest caz, angajatul îl asociază adesea şi cu speranţa unei recompense. Dacă este vorba de manager, acesta primeşte o confirmare a stilului de conducere pe care l-a abordat. Dacă feedback-ul este negativ, angajatul va decodifica în plan acţional şi comportamental necesitatea unei ameliorări a muncii sale (constrâns uneori şi de teama unor consecinţe negative: diminuarea salariului, retrogadare, concediere) iar managerul se va afla în situaţia de a se autoevalua şi a-şi modifica obiectivele şi strategiile pentru a îmbunătăţi climatul de lucru în sectorul pe care îl conduce.

Hellriegel, Slocum, Woodman (1992, p.444) identifică câteva caracteristici ale feedback-ului:

- feedback-ul ar trebui – în mod ideal - să se bazeze pe încrederea dintre emiţător şi receptor;
- feedback-ul trebuie să fie mai curând specific decât general şi să conţină exemple recente;
- feedback-ul trebuie oferit la timpul în care receptorul este pregătit să îl accepte;

- emiţătorul trebuie să verifice înţelegerea corectă a mesajului de către receptor. El îi poate cere acestuia să reformuneze sau să reproducă feedback-ul exprimat;
- feedback-ul trebuie să includă acele lucruri pe care receptorul este capabil să le facă în cadrul activităţii sale, fără a i se cere să-şi depăşească atribuţiunile.

Studiile efectuate de Agenţia canadiană de dezvoltare internaţională (1995, p.25) identifică trei forme de feedback, din perspectiva emiterii lui:

⇒ **feedback evaluativ:** emiţătorul emite o judecată, fără a lăsa loc dialogului sau explorării opţiunilor. El lasă în seama receptorului asumarea întregii responsabilităţi. Exemplu: *Vorbeşti fără încetare şi îi întrerupi pe ceilalţi.*

⇒ **Feedback descriptiv:** emiţătorul enunţă faptele fără a le interpreta; el pune în evidenţă aspecte precise din comportamentul receptorului. Exemplu: *În ultima jumătate de oră ai intervenit în discuţii timp de douăsprezece minute.*

⇒ **Feedback experienţial:** emiţătorul descrie impactul comportamentului pe care îl are cealaltă persoană. În feedback-ul experienţial, autorul îşi asumă responsabilitatea reacţiilor sale şi vorbeşte la persoana I. Exemplu: *când cineva vorbeşte mult, eu am tendinţa să nu-l mai ascult şi să mă retrag.*

Intenţia emiţătorului este, de cele mai multe ori, de a obţine o schimbare de atitudine sau de comportament din partea receptorului feedback-ului. Important este ca feedback-ul să nu provoace o reacţie negativă sau defensivă din partea receptorului. Din această cauză, feedback-ul trebuie să fie constructiv şi echilibrat.

Feedback-ul constructiv este cel ce încurajează exprimarea opiniilor şi dezvoltă o atmosferă de deschidere, de corectitudine şi de creativitate. Colectivele care practică acest stil de feedback urmăresc propria lor dezvoltare, sunt mai motivate şi mai productive. El favorizează schimbarea pozitivă, cu un minimum de atitudini defensive. În practicarea acestui feedback, este bine să se utilizeze în comunicare termeni descriptivi, clari şi precişi şi să se evite etichetele *(eşti imatur, gestul tău este iresponsabil, eşti incorigibil, etc.).* Se vor evita termeni ca: *trebuie, întotdeauna, niciodată, rău, mai rău, etc.*

Cel ce transmite feedback este bine să vorbească în nume propriu, fără a sugera că exprimă părerea unui grup sau a unor persoane absente sau anonime *(ex.: se spune că..., am auzit că..., toată echipa consideră..., etc.)* Dacă emiţătorul nu îşi asumă responsabilitatea celor afirmate, receptorul va adopta o atitudine defensivă, de neîncredere, el fiind pus în situaţia de a nu putea să se apere sau să se justifice.

Feedback-ul este constructiv atunci cănd este formulat la persoana I *(Cred/am impresia că întârziaţi la program în fiecare zi)*. Folosirea persoanei a II-a (*Dumneavoastră întârziaţi în fiecare zi la program)* provoacă o reacţie defensivă din partea receptorului şi creează un raport de dominare.

Feedback-ul echilibrat subliniază aspectele pozitive ale unei idei, opinii sau acţiune a celui ce primeşte feedback-ul. Emiţătorul lui trebuie să precizeze în acelaşi timp ce aspecte ar dori să modifice prin acest feedback. Ex.: *Este interesant traseul pe care l-aţi ales pentru efectuarea controlului. Acoperiţi astfel într-o singură deplasare patru judeţe, ceea ce este economic ca timp şi ca bani. Mă tem însă că astfel nu veţi putea să discutaţi suficient cu toate persoanele şi vă veţi face o impresie superficială sau trunchiată asupra problemelor pe care trebuie să le aveţi în atenţie.* Precizând întâi

aspectele valabile ale acţiunii, receptorul feedback-ului va fi motivat să-şi ajusteze acţiunea în conformitate cu acţiunile emiţătorului. Feedback-ul va conţine elemente de încurajare şi va arăta că demersul propus a fost atent evaluat şi apreciat în elementele sale pozitive.

Într-o astfel de comunicare, partea de exprimare a laturii pozitive a acţiunii trebuie să fie distinctă de partea de sugestii şi rezerve. Cele două părţi nu vor fi legate prin cuvinte de legătură, cum ar fi: *dar, totuşi, deşi, din nefericire, cu toate acestea, etc.* Ex.: *Aţi lucrat bine partea de obiective. Ceea ce mă preocupă, este aspectul metodologic la care mai trebuie lucrat.* Formularea aceluiaşi mesaj sub forma *„Deşi aţi lucrat bine partea de obiective, ceea ce mă preocupă sunt aspectele metodologice”*, reduce aprecierea aspectelor valabile la un simplu preambul pentru un feedback negativ, persoana în cauză sesizând în primul rând critica, ceea ce-i va induce o atitudine defensivă.

Câteva sugestii pentru a evita asocierea ideilor şi a echilibra feedback-ul:

- o pauză de vorbire între cele două fraze;
- introducerea frazei cu conotaţii negative prin structuri de tipul: *ceea ce mă preocupă...; mă întreb dacă...; data viitoare, vedeţi dacă...; ar fi bine să reconsideraţi acest aspect...; mai trebuie modificate unele aspecte...; ceea ce mă nelinişteşte/nedumereşte...; aţi observat că aţi omis/uitat...*

Atunci când emiţătorul feedback-ului doreşte ca persoana care primeşte feedback-ul să înţeleagă consecinţele sau impactul pe care acţiunile sau comportamentele sale le au asupra celorlalţi, el poate folosi un **feedback ponderat.** Acesta descrie mai exact sentimentele şi reacţiile pe care acţiunile sau comportamentul receptorului le trezeşte la emiţător. În feedback-ul ponderat, descrierea comportamentului trebuie realizată fără ca emiţătorul să folosească judecăţi de valoare, etichete, sau să atribuie el însuşi o motivaţie acţiunii persoanei respective. Emiţătorul va explica efectele pe care le are comportamentul celeilalte persoane asupra lui, încercând să stabilească o legătură cauză-efect (ex.: *Când mă întrerupi, am impresia că ceea ce spun nu este interesant; pentru că aceste întreruperi au devenit un obicei, mă întreb dacă nu este o tactică pentru a-mi submina poziţia.)*

Mai ales în acest tip de feedback, este necesar ca persoana căreia i se adresează mesajul să aibă ocazia de a răspunde imediat pentru a se evita situaţiile defensive ce ar putea bloca comunicarea. Într-un al doilea timp, emiţătorul va exprima sugestii de schimbare a atitudinii sau comportamentului care l-au deranjat, explicând de ce consideră că ar fi o sugestie bună. Ex.: *Mi-ar plăcea să mă laşi să termin întâi ce am de spus. Astfel, ideile mele vor fi mai coerente şi tu ai putea înţelege mai bine şi, sunt sigur, colaborarea noastră ar fi mai bună. Ce părere ai?* Acest feedback cuprinde multe elemente de negociere interpersonală prin posibilitatea oferită ambelor părţi de a reflecta asupra tuturor aspectelor problemei şi de a găsi o cale de rezolvare a tensiunii acumulate de către protagonoşti.

O altă clasificare, aparţinând lui T.K. Gamble şi M. Gamble (apud I.O. Pânişoară, 2004, p.52), face distincţia între *feedback evaluativ* şi *feedback nonevaluativ.* Feedback-ul evaluativ presupune exprimarea unei opinii – pozitive sau negative – bazată pe propria judecată şi sistem de valori. Autorii citaţi disting trei tipuri de feedback evaluativ: *pozitiv, negativ* şi *formativ.*

Feedback-ul evaluativ pozitiv încearcă să menţină relaţia în direcţia în care se află deja. De exemplu, în timpul unui discurs, vorbitorul, în cazul primirii unui astfel de feedback, va încerca să păstreze tipul de discurs abordat, considerându-l de succes.

Feedback-ul evaluativ negativ provoacă o reacţie/comportament de tip corectiv, persoana în cauză încercând să-şi modifice comportamentul de comunicare ca răspuns la feedback-ul primit. De exemplu, acelaşi vorbitor, dacă va sesiza că auditoriul este plictisit la un moment dat, va încerca să adopte o altă strategie comunicativă pentru a relansa interesul acestuia.

Feedback-ul formativ este un tip special de feedback negativ, astfel încât el să ofere receptorului un sprijin în acţiuni viitoare şi nu o critică. Acesta poate fi un feedback amânat: „Haideţi să eliminăm astăzi erorile pe care le-am făcut ultima dată şi să încercăm să nu mai facem altele”.

Feedback-ul nonevaluativ se foloseşte atunci când vrem să aflăm mai multe despre sentimentele unei persoane sau vrem să o ajutăm să îşi formeze anumite păreri despre o problemă. După cum subliniază I. O. Pânişoară (2004, p. 53), important în acest caz este ca persoana ce transmite feedback să nu îşi impună propriile păreri, ci să o lase pe cealaltă să exploreze problema şi să găsească propriile soluţii. David Johnson vorbeşte despre trei tipuri de feedback nonevaluativ, la care T. Gordon mai adaugă un al patrulea (I.O. Pânişoară, 2004, p. 53-54). Autorii citaţi vorbesc despre:

Feedback-ul de sondare în care cerem persoanei din faţa noastră informaţii adiţionale pentru „completarea” problemei. Exemplul pe care îl dau cei doi autori este răspunsul dat de un profesor unui student nemulţumit de nota de la examen. La afirmaţia studentului, „*Sunt nemulţumit, toţi prietenii mei au luat note mai mari decât mine*”, profesorul va acorda feedback de sondare dacă va răspunde prin intrebarea: „*Şi de ce te supără această situaţie?*”, dând astfel posibilitatea studentului să-şi conştientizeze propriile motivaţii, fără a intra într-o stare defensivă.

Feedback-ul de înţelegere facilitează înţelegerea mai corectă a semnificaţiilor celor spuse de cealaltă persoană. El se realizează prin parafrazare, acest procedeu având rolul de a sublinia atenţia cu care urmărim dialogul şi de a încuraja persoana respectivă să îşi exprime sentimentele.

Feedback-ul suportiv presupune că problema pe care o persoană o consideră importantă şi semnificativă este considerată la fel şi de către receptor. Se folosesc afirmaţii de tipul: *„Văd că eşti supărat; să discutăm despre asta. Sunt sigur că vei găsi o cale de rezolvare.”* sau *„ Văd că eşti îngrijorat; nu te învinovăţesc pentru supărarea ta.”*

Feedback-ul „mesajul-eu” apare de obicei când emiţătorul unui mesaj are tendinţa de a centra mesajul negativ asupra celeilalte persoane. Ex: *„Tu mă aduci în starea asta.”* în locul unei astfel de abordări, Gordon propune înlocuirea pronumelui „tu” cu „eu”. De exemplu, un părinte care îi spune copilului *”mă deranjezi”*, îl conduce pe acesta spre o atitudine defensivă, el înţelegând că părintele îl consideră un copil rău. Dacă i se va spune însă, în aceeaşi situaţie *„sunt foarte obosit şi nu pot să mă joc cu tine acum”*, copilul va dezvolta o reacţie afectivă faţă de părinte şi va încerca să îi arate că îl înţelege.

O cale potrivită de obţinere a feedback-ului de la primitorul mesajului, în cazul comunicării orale, este chestionarea şi parafraza. Modul cel mai utilizat de a avea

confirmarea că mesajul transmis a fost înţeles corect constă în a întreba. Oamenii au, în general, tendinta de a se feri de a pune întrebări datorită urmatoarelor motive:
1. **Se simt ignoranţi**. Fie nu au fost suficient de atenţi, fie nu sunt destul de capabili să înţeleagă deplin subiectul;
2. **Sunt ignoranţi**. Cunosc prea puţin sau nimic despre subiect şi nu pot aprecia dacă mesajul este incorect, incomplet sau interpretabil. Totul pare corect pentru că subiectul le este străin şi nu ştiu ce să întrebe;
3. **Au rezerve în a evidenţia ignoranţa vorbitorului**, mai ales daca interesele lor viitoare depind de poziţia vorbitorului (şef, persoană influentă, etc.).

Echipa de la Agenţia canadiană de dezvoltare internaţională la ale cărei studii ne-am referit în acest capitol, trasează câteva linii directoare pentru a primi feedback-ul:

1. Ascultaţi atent pentru a înţelege ce se spune. Nu vă gândiţi, în timp ce celălalt vorbeşte, la cum să daţi replica; aţi putea pierde informaţii importante.
2. Cereţi precizări şi puneţi întrebări pentru a vă face o idee completă asupra situaţiei. Continuaţi întrebările până ce sunteţi sigur că aţi înţeles bine.
3. Reformulaţi feedback-ul, întâi pentru a vă asigura că aţi înţeles bine, apoi pentru a semnala interlocutorului că vă interesează ce spune.
4. Dacă faceţi parte dintr-o echipă sau un grup, verificaţi dacă feedback-ul reprezintă consensul grupului, sau este opinia interlocutorului care vi-l transmite.
5. Amintiţi-vă că nu sunteţi obligat să vă schimbaţi comportamentul din simplul fapt că aţi primit un feedback. Aveţi dreptul să reflectaţi la cele auzite şi nu sunteţi obligat să reacţionaţi sau să vă schimbaţi, nici imediat, nici mai târziu. În cadrul grupului, feriţi-vă de „tirania" grupului. Dacă regulile grupului cer sau interzic anumite comportamente şi aceasta reprezintă o problemă pentru dumneavoastră, puneţi în discuţie aceste reguli (Cine le-a hotărât? În ce împrejurări? Cum să le respectăm? Sunt ele încă valabile?)
6. Cel mai sigur mod de a primi feedback este de a oferi la rândul tău. Dacă nu oferiţi niciodată feedback şi ceilalţi vor ezita să vă dea la rândul lor.

Pentru a fi eficace, feedback-ul trebuie să ţină cont de o serie de exigenţe ce afectează ambii poli ai comunicării. O regulă esenţială pentru un feedback corect este ca el să fie dat imediat după comportamentul observat. Amânarea sa face ca efectele constructive să se diminueze, distanţa dintre cauză şi efect prea mare anulând raportul care le uneşte. Dacă este amânat, nu numai că efectul său se diminuează, dar el poate provoca şi proteste din partea receptorului.

O a doua condiţie este ca persoana căreia îi este adresat feedback-ul să fie în acel moment dispusă să îl primească. Dacă ea este obosită, stresată, grăbită, etc., feedback-ul va fi perceput preponderent în latura sa negativă şi nu va trezi dorinţa unei schimbări de comportament sau de atitudine. De asemenea, dacă se doreşte o reacţie din partea receptorului sub forma unei acţiuni sau schimbări, feedback-ul trebuie să pună accent pe

aspectele observabile ale comportamentului/acţiunii şi să permită celui vizat să reflecteze şi să găsească singur sau împreună cu persoana care i-a dat feedback-ul modalităţile de soluţionare a problemei.

Cel mai bine primit este feedback-ul care a fost solicitat. Şi în acest caz, persoana care îl dă trebuie să fie atentă în a oferi un feedback constructiv şi echilibrat, fără etichetări şi judecăţi de valoare care pot fi vexatorii. Feedback-ul trebuie să exprime în principal reacţiile emotive ale emiţătorului faţă de comportamentul persoanei căreia se adresează. Fiind expresia unei opinii subiective, feedback-ul va avea efectul scontat dacă va fi întărit de mai multe persoane (fără însă a se ajunge la „tirania" grupului).

Indiferent de conţinut şi formă, feedback-ul trebuie să fie perceput ca o modalitate de ajutor, oferit în respectul valorilor celuilalt şi fără tendinţe de impunere sau dominare. Bine folosit, feedback-ul este o formă de comunicare ce poate îmbunătăţi mult climatul de lucru şi coeziunea echipei. Din contră, o folosire defectuasă a acestuia, poate crea disensiuni şi frustrări, ce pot distruge coeziunea echipei.

O modalitate distinctă de a aprecia activitatea în grupul de lucru o reprezintă **recunoaşterea meritelor, lauda.** Putem vorbi în acest caz despre **feedback pozitiv**. De cele mai multe ori acest feedback este o formă de comunicare descendentă, direcţionată dinspre şefi spre subalterni. Liderul are ca sarcină aprecierea membrilor echipei, atât în ceea ce priveşte realizările deosebite, cât şi performanţa curentă.

Recunoaşterea meritelor implică parcurgerea a trei etape fundamentale din partea celui ce dă feedback pozitiv:

- să precizeze la ce randament/acţiune/activitate se referă aprecierea;
- să evidenţieze calităţile personale şi/sau profesionale constatate la persoana respectivă şi care au favorizat reuşita;
- să explice semnificaţia şi importanţa randamentului/acţiunii/activităţii.

Ex.: *Am apreciat mult propunerile pe care le-ai făcut astăzi în şedinţa de lucru. De altfel, ai observat reacţia pozitivă a beneficiarilor noştri, nu-i aşa? Important este că am câştigat încrederea lor şi că au acceptat punerea în practică imediată a propunerilor tale. Cred că modul de abordare a problemelor pe care ni l-ai propus azi poate fi adoptat ca o strategie de viitor şi cu ceilalţi beneficiari. Foarte bine gândit, sunt deosebit de încântat de rezultat.*

Dacă feedback-ul constructiv trebuie bine echilibrat şi ponderat pentru a nu fi stresant nici pentru emiţător (prin alegerea celei mai bune strategii de comunicare) nici pentru receptor (pentru a nu recepta numai latura negativă, eventual vexatorie a mesajului), feedback-ul pozitiv induce un sentiment de satisfacţie pentru ambii participanţi la dialog. Pentru cel căruia îi este adresat, sentimentul de mulţumire va duce la creşterea randamentului şi a spiritului de iniţiativă, pentru ce-l ce îl adresează, plăcerea de a spune ceva frumos şi a face plăcere unui colaborator va consolida relaţiile pozitive, de respect reciproc şi încredere în interiorul grupului şi va creşte gradul de acceptare a liderului de către echipă. După opinia lui DeVito, atunci când transmitem feedback unei persoane, acest mesaj este auzit simultan de această persoană dar şi de noi înşine; în acest mod, primim feedback de la propriul mesaj, acest feedback interior funcţionând eficient în corelaţie cu mesajele pe care le primim de la ceilalţi (DeVito,1988, p.8)

Mihai Dinu (1997, p. 83) numeşte acest tip de retroacţiune caracteristică comunicării interpersonale „auto-feedback". Faptul că, atunci când vorbim, ne auzim vorbind, iar când scriem, avem în faţa ochilor rândurile redactate anterior creează condiţii

pentru ajustarea pe parcurs a diverşilor parametri ai comunicării, de la cei vocali (tonul, volumul, înălţimea vocii, ritmul vorbirii, acurateţea pronunţării, etc.) sau vizuali (caligrafie, ortografie), până la aspecte de conţinut (claritatea ideilor, logica argumentării, etc). Auto-feedback-ul ne ajută să operăm ajustări în propriul discurs pentru a transmite un mesaj cât mai apropiat de aşteptările receptorului, atât din punct de vedere al înţelegerii, cât şi al reacţiei pe care vrem să o inducem.

Teme:

1. Exemplificaţi fiecare rol al comunicării organizaţionale, cf. Mintzberg, cu situaţii reale din experienţa dumneavoastră din organizaţia unde lucraţi.
2. Identificaţi şi analizaţi în scris, trei factori care asigură succesul grupului de lucru în care activaţi şi trei factori cauzatori de eşec în comunicarea de grup.
3. Acordaţi feedback pozitiv, apoi negativ, unui coleg de serviciu şi analizaţi reacţiile sale verbale şi nonverbale. Consemnaţi în scris discuţia.

Şedinţa ca modalitate de comunicare în organizaţie

Procedeul „tradiţional” de transmitere a informaţiilor prin care se obţine şi feedback este **şedinţa.** Şedinţa este un instrument managerial de „întrunire a unor grupuri, echipe, comitete sau chiar ale întregului personal” (D. Vasile, 2000, p. 111).

Şedinţele oferă următoarele avantaje:

- permit asocierea unor specialişti cu competenţe diferite, cerute de rezolvarea unor probleme complexe ale organizaţiei;
- oferă liderului posibilitatea de a implica şi responsabiliza o parte dintre colaboratori în rezolvarea unor sarcini sau luarea unor decizii colective, atunci când informaţiile sale sunt incomplete sau când sarcina vizează un set de competenţe specifice muncii în echipă;
- facilitează comunicarea şi feedback-ul la nivel de grup şi sporeşte interelaţiile la nivelul grupului.

Dintre limitele şedinţelor, Dragoş Vasile (2000, p.112) enumeră:

- sunt mari consumatoare de timp, mai ales dacă nu reprezintă mijlocul cel mai adecvat de rezolvare a problemelor în chestiune (de pildă, o decizie care putea fi luată de către managerul singur);
- pot fi ineficace datorită proastei organizări, proastei conduceri, numărului prea mare de participanţi şi compoziţiei deficitare a participanţilor;
- pot conduce la adoptarea unor decizii riscante din pricina diluării responsabilităţii personale în cea de grup;
- apare riscul gândirii de grup, rezultat al supunerii spiritului critic al participanţilor la presiunea spre conformism exercitată de colectivitate;
- sunt ameninţate de riscul de politizare, prin acţiunea unor persoane preocupate doar de întărirea statutului personal, de câştigarea de aliaţi, de impresionarea celorlalţi prin capacitatea oratorică, etc. Ei vor profita de orice reuniune pentru a-şi pune în practică planul de înregistrare a unor puncte în favoarea lor, deturnând şedinţa de la obiectivele ei fireşti.

După **scopurile manageriale** pe care le servesc, şedinţele pot fi clasificate de mai multe tipuri:

1. <u>Şedinţele de plan</u> servesc definirii obiectivelor şi strategiilor organizaţiei pe o anumită perioadă de timp sau stabilirii derulării unui proiect. Ele regrupează managerii de vârf, şefii de departamente, diverşi specialişti. Se pot organiza şi la nivel de departamente, pentru detalierea unor aspecte prevăzute în şedinţa cu conducerea organizaţiei. Uneori, măsurile preconizate în şedinţele pe departamente sunt discutate din nou într-o şedinţă la vârf, înainte de definitivarea planului sau proiectului. Această modalitate oferă un feedback mai exact asupra posibilităţilor de implementare a planului şi a şanselor sale de reuşită. Acest tip de şedinţă trebuie pregătit minuţios în ceea ce priveşte documentaţia (de preferinţă mape cu documentaţie oferite din timp participanţilor pentru a putea fi studiate), participanţii (structură şi număr optim) ordinea de zi şi obiectivele şedinţei. Pentru a fi eficientă, o astfel de şedinţă ce implică un mare grad de concepţie şi proiecţie din partea celor implicaţi, este bine să se desfăşoare cu un număr mic de persoane cu atribuţii directe în problematica respectivă (decidenţi şi specialişti din domeniu).

2. Şedinţele de consultare sunt organizate mai ales de către managerii cu stil democratic de conducere. Ele au rolul de a informa colectivul asupra etapelor de realizare a unui plan sau proiect, de a stabili un plan sau de a modifica aspecte ale planului sau ale organizării interne în sectorul respectiv. Aceste şedinţe prilejuiesc un larg schimb de opinii şi permit fundamentarea unor decizii de grup. Dacă obiectivul şedinţei este de a găsi soluţii noi la o problemă, pot fi invitaţi şi specialişti din afara grupului, experţi, reprezentanţi ai beneficiarilor, etc). Ca modalitate de lucru, este indicat – alături de procedeele standard ale unei şedinţe – brainstormingul. Atmosfera trebuie să fie permisivă pentru expunerea deschisă a opiniilor participanţilor, indiferent de statutul lor pe scară ierarhică.

3. Şedinţele de analiză sunt organizate periodic, cu scopul evaluării performanţelor sau realizării obiectivelor, la toate nivelurile organizaţiei. Ele trebuie să fie foarte bine organizate, permiţând şi autoevaluarea membrilor colectivului, într-un climat de încredere, constructiv. Pericolul cel mai mare este de a asocia acest tip de şedinţe cu intenţii punitive din partea conducerii, fapt ce induce un grad sporit de stres şi transformă discursul din unul analitic, în unul justificativ. Pentru a evita sentimentul de vinovăţie care poate apărea la unii membri ai echipei, este indicat să se folosească ca procedeu de abordare studiul de caz. Acesta va incita participanţii să caute soluţii la problemele deficitare, fără a le fi lezat respectul de sine.

4. Briefingul este o prezentare mai scurtă cu scop de rezumare a unor informaţii sau cu scop de informare la zi privind activităţi de afaceri, proiecte în desfășurare, programe sau proceduri. Ca format, briefingul este de obicei o comunicare într-un singur sens, de la vorbitor spre auditoriu; procesul de informare poate să implice şi auditoriul.

5. Şedinţele de decizie se desfăşoară de obicei la nivel de consilii de administraţie, participanţii fiind persoane în poziţii de lideri. Astfel de şedinţe pot lua adesea forma unor negocieri manageriale. Pentru a-şi păstra caracterul democratic, este bine ca deciziile să se ia prin votul majorităţii, după ce problemele au fost dezbătute pe larg, dacă este posibil cu colective mai largi, în şedinţe de consultare.

6. Şedinţele cu personalul ce iau adesea forma adunărilor generale cu salariaţii, reprezintă un forum de discuţii lărgit, în care se comunică deciziile importante ce privesc viaţa organizaţiei. Ele au rolul de a oferi tuturor membrilor organizaţiei ocazia de a participa la viaţa organizaţiei şi de a lua decizii de grup (prin vot deschis) în problemele care îi privesc direct. Ele sunt şi un prilej de sudare a unor colective şi de dezbatere a unor probleme ce privesc membrii grupului, dar şi de rezolvare a unor nemulţumiri sau frustrări ce pot apărea în interiorul grupului. Este necesar ca aceste şedinţe să fie bine organizate şi conduse de un lider acceptat de majoritatea grupului, în caz contrar putând degenera în stări conflictuale deschise sau latente care vor influenţa pe termen scurt şi mediu activitatea din organizaţie, putând să se manifeste prin rezistenţă la aplicarea unor decizii, stres, sentimente de persecuţie, scădere a motivaţiei.

7. Şedinţele pentru promovarea imaginii sunt diferitele forme de întruniri orientate spre exteriorul organizaţiei, cum ar fi: conferinţe, simpozioane, reuniuni, expoziţii, sesiuni poster, cu participarea unor invitaţi din afara organizaţiei, clienţi, reprezentanţi ai autorităţilor publice, ai comunităţii locale, ziarişti, etc. Ele au rolul de a promova imaginea pozitivă a organizaţiei pentru a se face cunoscută, a găsi alţi clienţi, a atrage angajaţi cu competenţe deosebite sau a consolida relaţiile cu mediul de afaceri. Din partea organizaţiei sunt invitaţi să participe, alături de persoanele din conducere, angajaţi reprezentativi care au contribuit la performanţele organizaţiei sau sunt deja cunoscuţi de către invitaţii externi ca fiind oameni de valoare în domeniul respectiv. Pentru angajaţii invitaţi, feedback-ul participării lor este recunoaşterea valorii proprii de către conducerea organizaţiei şi un mijloc de a-şi întări poziţia profesională. Din această categorie fac parte şi conferinţele de presă la care participă managerul general sau o persoană desemnată de acesta (poate fi purtătorul de cuvânt sau un reprezentant al conducerii care cunoaşte cel mai bine sau este implicat direct în problemele ce constituie subiectul conferinţei de presă). Indiferent de forma lor, pentru aceste şedinţe se pregăteşte o documentaţie într-o formă grafică deosebită (pliante, postere, mostre de produse, mape pentru participanţi, etc.). În cazul conferinţei de presă, important este comunicatul de presă pregătit pentru ziarişti şi modul de a face invitaţiile către presă.

   Aceste întâlniri pot fi organizate şi în afara organizaţiei, într-o sală de conferinţe amenajată special, eventual într-o localitate turistică accesibilă tuturor invitaţilor şi vor beneficia de un program de protocol organizat cu grijă (pauze de cafea, dejun, cină festivă, cazare – dacă este cazul - la un hotel corespunzător standardelor organizaţiei, etc).

8. Intrunirile informale cumulează toate prilejurile de întâlniri informale ale salariaţilor, de la pauza de masă, petrecută în birou sau la restaurantul întreprinderii (dacă este cazul), la întâlnirile ocazionale între colegi sau grupuri de colegi. Acestea sunt prilejuri pentru salariaţi să se cunoască mai bine, să lege acele prietenii între colegi, dar pot servi şi ca mijloc pentru exprimarea unor nemulţumiri, insatisfacţii personale (în raport cu sarcina sau cu alte persoane din anturaj), mai mult sau mai puţin cristalizate şi care astfel identificate şi discutate îşi pierd de multe ori din intensitate. Unele companii practică acest gen de întruniri informale ca un element al culturii organizaţionale, cu diferite ocazii: zile onomastice, sărbători religioase, serbări ale organizaţiei, etc., cu scopul de a strânge coeziunea grupului în jurul conducerii şi a crea prilejuri salariaţilor să se cunoască şi în afara programului de lucru.

Stiluri de şedinţe

O echipă de cercetători condusă de Rosemary Thomson (*The effective manager,* 1996, p.63) a stabilit patru stiluri de şedinţe prin combinarea a două dimensiuni: gradul de formalism şi climatul de colaborare.

- *Stilul formal-confruntativ* caracterizează şedinţele în care se dezbat interese conflictuale. De multe ori acestea sunt organizate după regulile întâlnirilor de negociere, scopul lor fiind de a se ajunge la un consens pentru soluţionarea problemelor în discuţie. Exemplu de şedinţe formal-confruntative: şedinţele parlamentare, şedinţele patronat-sindicat. Important este ca aceste şedinţe să aibă clar stabilite regulile şi procedurile de desfăşurare, iar participanţii să deţină roluri bine stabilite şi statute care să le legitimeze punctele de vedere şi deciziile. Preşedintele unei astfel de şedinţe trebuie să fie o persoană a cărei autoritate să fie recunoscută de ambele tabere şi să fie înzestrat cu calităţi de comunicare deosebite. Ambele tabere sunt conduse de lideri capabili să analizeze situaţiile, să susţină poziţia grupului pe care îl reprezintă, deschişi spre negociere, colaborare şi, dacă este cazul, compromis.
- *Stilul formal-consensual* este caracteristic şedinţelor în care participanţii împărtăşesc aceleaşi valori şi interese. Cel mai bun exemplu sunt şedinţele de consiliu de administraţie sau şedinţele unor colective de proiect. Atmosfera dominantă este cea consensuală. Preşedintele are în acest caz mai mult rolul de moderator, discuţiile fiind de multe ori de tip brainstorming. Sunt şedinţe în care se adoptă decizii, fie prin vot, fie prin consens, participanţii – fără a fi conduşi neapărat de un lider formal – afirmându-şi punctul de vedere personal, ca o contribuţie la deciziile care se preconizează a fi adoptate. Aceste decizii, adoptate în cadrul formal, vor fi acceptate de către echipă ca fiind în consens cu interesele tuturor şi cu cele ale organizaţiei.
- *Stilul informal-consensual* apare mai ales în cazul unor grupuri de lucru mici şi unite: o echipă de proiect, un departament, şi au ca finalitate analiza unor etape sau proceduri de lucru sau rezolvarea unor situaţii de impas. În acest caz, nu se adoptă o ordine de zi ce trebuie respectată, discuţiile fiind conduse adesea de un lider cu rol de facilitator al dezbaterilor, fără a fi desemnat preşedinte al şedinţei. Dacă în cazurile anterioare era necesar un proces-verbal, în acest caz acesta nu mai este în genere necesar. Deşi nu sunt fixate reguli şi proceduri formale de desfăşurare, este necesară o documentaţie pe baza căreia să se desfăşoare discuţiile şi o minimă structurare a problematicii. Sunt şedinţe care ajută la structurarea colectivului de muncă şi la mai buna comunicare între membrii echipei, fiecare simţindu-se în egală măsură important pentru îndeplinirea sarcinii de grup.
- *Stilul informal-conflictual* caracterizează întrunirile formale care au scopul de a dezamorsa stări conflictuale din colectiv, dar şi discuţiile informale la nivel de echipă (exemplu, discuţii între colegi de birou). Acest stil poate apărea şi în şedinţele de plan sau de analiză destinate adoptării unor decizii, mai ales dacă există probleme de comunicare între departamente, litigii nerezolvate sau stări conflictuale latente. În acest stil se impun de obicei liderii informali, poziţia lor de forţă putând duce la destabilizarea unor lideri formali sau la o nouă repartizare a relaţiilor de putere pe ansamblu. Este stilul care scapă cel mai uşor de sub control, discuţiile putând degenera uşor în conflict. Rolul liderului – dacă nu doreşte să-şi întărească o poziţie proprie, indiferent de consecinţele la nivelul grupului – este în acest caz să medieze discuţiile, oferind fiecărui participant posibilitatea să-şi exprime punctul de vedere, încercând să obţină, prin compromis, menţinerea

coeziunii grupului. O altă soluţie pentru amortizarea conflictelor este sporirea gradului de formalizare a acestor întruniri, cerându-se, de exemplu, adoptarea unor decizii prin vot, decizii ce urmează a fi respectate de către toţi membrii grupului.

Comunicarea în şedinţă

Şedinţele, indiferent de tipul lor şi de stilul predominant adoptat, dezvoltă atitudini şi comportamente ale participanţilor ce se supun unor reguli ale apartenenţei de grup. În acelaşi timp, întrunirile membrilor unei organizaţii dezvoltă forme specifice de comunicare, atât la nivel orizontal, cât şi vertical. Multe din aceste reguli au un caracter formal, impus prin repartizarea rolurilor în şedinţă (preşedinte, secretar, invitaţi externi), prin statutul participanţilor şi prin procedurile de luare de cuvânt. Dincolo de toate aceste restricţii, caracteristicile de bază ale comunicării în şedinţe sunt caracterul constructiv al acesteia, deschiderea faţă de opiniile celorlalţi, toleranţa şi non-discriminarea, acordarea de şanse egale de exprimare tuturor participanţilor, indiferent de funcţie şi statut, ascultarea şi luarea în considerare a opiniilor celorlalţi în adoptarea unor decizii.

Atitudinea participanţilor, dar şi a liderilor (preşedintele şedinţei, membrii prezidiului, invitaţii de rang ierarhic superior, etc.) poate fi diferită în funcţie de orientarea spre sarcină, ce va determina o abordare obiectivă a problemelor şi căutarea unor soluţii practice de rezolvare a sarcinilor sau orientarea spre relaţie ce induce un climat mai deschis comunicării – inclusiv comunicării informale – cu tendinţa de a stimula exprimarea opiniilor şi a analiza părerile partenerilor. Al doilea tip de comunicare, caracteristic stilului de conducere democratic dar şi laxist, oferă mai multă satisfacţie personală membrilor grupului, o creştere a respectului de sine şi o îmbunătăţire a imaginii de sine, elemente foarte importante în organizaţiile moderne. Ca un dezavantaj, sunt întruniri ce pot consuma mai mult timp, cu riscul destructurării ordinii de zi şi nefinalizării obiectivelor propuse dezbaterii.

Mai ales în cazul unor lideri autoritari, în cadrul şedinţelor pot apărea următoarele aspecte generatoare de blocaje în comunicare (D. Vasile, 2000, p. 119):

- ameninţarea sau referirea la folosirea forţei pentru a impune celorlalţi un punct de vedere sau un anumit comportament;
- judecarea, criticarea, evaluarea negativă a celorlalţi;
- recurgerea la fraze moralizatoare;
- diagnosticarea, prin care sunt „explicate” motivele pentru care partenerul din grup se comportă sau gândeşte într-un anumit mod;
- adresarea familiară sau utilizarea unor stereotipuri de exprimare;
- distragerea atenţiei de la problemele ridicate de ceilalţi;
- întreruperea vorbitorului.

Alte blocaje pot fi provocate de lideri formali sau chiar informali ce doresc să-şi întărească sau consolideze poziţia în faţa grupului sau în faţa şefilor ierarhici sau de lideri cu o imagine de sine supraevaluată. Aceştia manifestă următoarele comportamente (D. Vasile, 2000, p. 119):

- atacă opiniile celorlalţi şi neagă contribuţia lor la rezolvarea problemelor;
- nu ascultă şi încearcă să-şi promoveze opiniile proprii cu orice preţ;
- încearcă să câştige susţinători şi invocă sprijinul colegilor absenţi;

- încearcă să-şi atragă simpatia sau compasiunea celorlalţi.

Reuşita comunicării într-o şedinţă depinde foarte mult de stilul de comunicare al celui ce conduce şedinţa. Aflat în poziţie de lider, acesta, deşi conduce formal acoperirea problematicii sau a obiectivelor anunţate prin ordinea de zi, nu poate controla şedinţa sub aspectul conţinutului discuţiilor. Spre deosebire de interviu, unde conducătorul dirijează desfăşurarea discuţiilor, în cazul şedinţelor, Whetten şi Cameron, (David A., Whetten, Kim S., Cameron, *Developing Management Skills*, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois, 1984, citaţi de D. Vasile, 2000, p. 120) remarcă o situaţie paradoxală a rolului de preşedinte: indiferent dacă acesta are o atitudine activă sau pasivă în discuţii, el pare să perturbe desfăşurarea lucrărilor. Dacă este pasiv – motivat de nesiguranţă sau de prezumţia că astfel ceilalţi se vor exprima mai liber – apare riscul ca lucrările să fie prea puţin structurate. Se poate ajunge astfel ca discuţiile să alunece dincolo de ordinea de zi stabilită, să se blocheze adoptarea deciziilor şi să se consume timp inutil. În cealaltă situaţie, de poziţie activă, ce apare prin exprimarea timpurie a preferinţelor pentru o anumită opţiune sau abordare, comunicarea va fi perturbată, iar deciziile mai slabe. Din acest paradox se poate ieşi doar separând conţinutul şedinţei de forma sa. Liderul va adopta o poziţie activă doar în privinţa respectării procedurilor şi ordinii de zi, a menţinerii ordinii, adică în privinţa structurării dezbaterilor. Pe de altă parte, se va abţine să-şi exprime prematur punctul de vedere, să încerce să-şi impună opiniile proprii sau să direcţioneze discuţiile în direcţia dorită.

Interviul ca formă de comunicare în organizaţie

Interviul este o formă de comunicare directă între două persoane, în cazul organizaţiilor, fiind o comunicare pe verticală, între un superior şi un subordonat (fie un angajat al firmei, fie un candidat pentru selecţia de personal). Comunicarea prin interviu, având ca bază alternanţa întrebări-răspunsuri, este dirijată de către cel ce organizează interviul (fixează întrebările în funcţie de scopul interviului şi obiective). Persoana intervievată este cea care furnizează informaţiile cerute de intervievator, oferind şi feedback asupra oportunităţii şi justeţii întrebărilor.

Intervievatorul deţine deci atât o funcţie ierarhică superioară, cât şi recunoaşterea poziţiei de lider. El este cel ce structurează interviul în funcţie de destinaţia acestuia, de cultura organizaţiei şi de stilul de conducere din organizaţia respectivă.

Într-o organizaţie, interviul poate fi folosit ca formă de interacţiune bilaterală structurată, ceea ce implică respectarea unor scheme de desfăşurare şi cunoaşterea tehnicilor de chestionare şi de răspuns.

Tipuri de interviu

Într-o organizaţe, interviul este utilizat ca formă de interacţiune pe vericală, atât de către manageii de departamente, cât şi ca tehnică de selecţie şi recrutare a departamentului de resurse umane. Indiferent de utilizator şi de tipul interviului, acesta este un instrument de informare şi de feedback al liderului pentru cunoaşterea personalului, evaluarea calităţii

resurselor umane din organizaţie, dar şi pentru autoevaluarea propriilor performanţe. Principalele tipuri de interviu sunt:

- **interviul de selecţie** pentru ocuparea unor posturi. Responsabilitatea acestor interviuri revine în principal departamentului de resurse umane. Acest interviu urmăreşte să determine în ce măsură persoana respectivă deţine competenţele necesare postului şi dacă este potrivită pentru colectivul respectiv (dacă împărtăşeşte aceleaşi valori, aceleaşi motivaţii, etc.)
- **interviul de evaluare** este organizat de manager sau echipa managerială pentru evaluarea periodică a performanţelor angajaţilor. El se poate organiza semestrial sau anual şi este asociat cu completarea unor fişe de autoevaluare şi de evaluare din partea şefilor direcţi ai angajatului. Darele colectate oferă departamentului de resurse umane informaţii necesare pentru stabilirea gradaţiilor, a altor forme de recompense diferenţiate şi managerului date despre modul de îndeplinire a sarcinilor, integrarea în colectiv şi insatisfacţii personale ale angajatului. Centralizarea acestor date oferă în acelaşi timp feedback conducerii organizaţiei asupra climatului general de muncă şi gradul de satisfacţie al salariaţilor, putând constitui un element pentru reevaluarea fişei posturilor.
- **Interviul de promovare.** Dacă primele două tipuri reprezintă o practică ce vizează întregul colectiv, următoarele tipuri se aplică individual şi neperiodic. Asfel, în cazul propunerilor de promovare, activitate preponderent administrativă ce cade în sarcina departamentului de resurse umane şi a managerilor, se poate introduce şi un interviu cu persoana respectivă (mai ales dacă sunt mai mulţi candidaţi la promovare pe acelaşi post, ceea ce implică de fapt un proces de selecţie). Acest interviu poate fi organizat şi în cazul în care promovarea este solicitată de către angajatul ce consideră că întruneşte condiţiile cerute de noul post.
- **Interviul de soluţionare a unor probleme personale** poate fi utilizat în două situaţii distincte: fie că managerul nu este mulţumit de activitatea unui subordonat la un moment dat şi doreşte să afle cauzele eşecurilor sale (acest tip de interviu, individual sau colectiv, se peate aplica şi unei echipe), fie că angajatul nu este mulţumit de anumite aspecte ale muncii sale (mai ales sub aspect relaţional), caz în care interviul va avea loc fie cu şeful departamentului de resurse umane, fie cu un şef ierarhic superior şefului direct. În cazul plângerilor din partea angajaţilor, există de multe ori reglementări legale şi regulamente interne ale organizaţiei care stipulează care sunt organismele sau persoanele însărcinate cu rezolvarea acestor probleme. Un rol activ în acest sens trebuie să îl aibă şi liderul sindical din organizaţie.
- **Interviurile faţă-în-faţă.** Acest tip de interviu reprezintă un alt procedeu de obţinere a feedback-ului, de data aceasta la nivel interpersonal bilateral. Ele sunt organizate de manageri cu subalternii lor. Acest tip de interviu, propus de către Wayne Boss de la Universitatea din Colorado, numit de el *interviu managerial personal (Personal Management Interviw – PMI)* reprezintă un mod de schimbare a situaţiei pornind de la elemente ale influenţării directe. (apud V. Cornescu, P. Marinescu, D. Curteanu, S. Toma, 2003, p. 194). Boss a observat că practicarea regulată a acestui tip de interviu îmbunătăţeşte performanţele pe termen lung, cu

condiţia ca el să se desfăşoare destul de des (cel puţin o dată pe lună, de preferinţă săptămânal sau de două ori pe săptămână).

Formatul PMI include:

1. În prima şedinţă, managerul şi subalternul cad de acord asupra aşteptărilor reciproce vizând postul şi interviurile;
2. După stabilirea aşteptărilor, managerul şi subalternul identifică şi discută problemele cu care subalternul se confruntă în mod curent;
3. Îndrumare-instruire. După identificarea problemelor, managerul prezintă sugestii şi idei, precum şi mijloace de rezolvare a acestor probleme;
4. Managerul şi subalternul identifică şi încearcă să rezolve orice problemă existentă între ei;
5. Furnizare de informaţii. Managerul oferă subalternului informaţii legate de organizaţie a căror înţelegere este importantă pentru acesta;
6. Discutarea nevoilor şi preocupărilor personale. Subalternului i se oferă posibilitatea de a vorbi despre preocupările sale şi i se acordă sprijin în rezolvarea acestora;
7. Sunt stabilite şi revizuite sarcinile. În fiecare şedinţă, managerul şi subalternul dedică timp scrierii sarcinilor, acţiunilor şi scopurilor pe care acesta din urmă trebuie să le ducă la îndeplinire între şedinţe. La şedinţa următoare se cade de acord asupra progreselor înregistrate.

Deşi la prima vedere această modalitate de feedback este mare consumatoare de timp, s-a constatat că, bine gestionată, ea contribuie la creşterea performanţelor angajaţilor, precum şi la o mai bună comunicare, bazată pe încredere, între manager şi subordonaţi. Deşi tehnica este centrată în principal pe creşterea performanţei angajaţilor, ea este benefică şi pentru manager, acesta având posibilitatea să aibă un control permanent asupra comunicării, să adapteze sarcinile în funcţie de motivaţiile fiecărui angajat şi să îşi autoevalueze propriul stil de comunicare şi conducere. Este evident că tehnica nu se poate aplica decât în organizaţiile cu un număr relativ mic de salariaţi şi într-o structură în care informaţia să fie transparentă.

O variantă a acestui tip de interviu, cunoscută sub numele de *entetien personnel* (convorbire/discuţie personală) este utilizată ca formă de evaluare în organizaţiile a căror politică este orientată spre menţinerea relaţiilor. Organizat anual cu fiecare angajat de către un specialist (care nu este şeful ierarhic al angajatului), această discuţie, structurată strict şi după reguli pe care angajatul le cunoaşte din timp, îl ajută pe acesta să-şi gândească performanţele în funcţie de cerinţele organizaţiei. Sunt evaluate în scris competenţele persoanei, atât cele profesionale, cât şi cele de comunicare şi relaţionare în grup, marcându-se reuşitele prin indicatori precişi (de exemplu: se va nota concret, pentru evidenţierea spiritului de echipă, faptul că salariatul a renunţat să plece în concediu pentru a-şi ajuta colegii în terminarea unui proiect). Grila de interviu, semnată de ambele persoane, intervievator şi angajat, rămâne confidenţială şi este păstrată la dosarul personal al angajatului, accesul la aceste informaţii fiind restricţionat (de exemplu, şeful direct al angajatului nu area acces la informaţii pentru ca persoana în cauză să poată discuta sincer şi deschis la interviu). Interviul cuprinde şi informaţii cu privire la nevoile de formare identificate – de către angajat sau intervievator - responsabilul cu dezvoltarea profesională din organizaţie fiind dator să se implice în rezolvarea acestor aspecte.

Tehnica întrebărilor în interviu

A pune întrebări constituie pentru locutori o manieră de a se cunoaşte, de a explora o situaţie, de a aprofunda anumite probleme.

R. Charles, C. Williame, 1992, p.36-37 identifică următoarele tipuri de întrebări:

1. **Întrebări închise**, sunt întrebări foarte limitate, ce solicită răspunsuri scurte şi precise, de obicei o confirmare sau o negare (da/nu).

   Ex.: *Vă place să lucraţi în această echipă? Da/Nu*
2. **Întrebările ”cafeteria”** sunt întrebări închise care oferă o alegere multiplă limitată. Răspunsul figurează obligatoriu în echantionul propus. Apare adesea în sondaje.

   Ex.: *Consideraţi că echipa managerială actuală este foarte eficientă / eficientă / puţin eficientă / ineficientă?*
3. **Întrebările informative** sunt întrebări ce permit să se facă turul unui subiect sau să se adune informaţii esenţiale despre un subiect.

   Ex.: *Ce? Despre ce este vorba? Cine? Despre cine este vorba? Când? Când s-a întâmplat? Unde? De ce? Care sunt cauzele care au declanşat fenomenul? Cum s-a întâmplat? Etc...*
4. **Întrebările deschise** acoperă ansamblul subiectului. Răspunsul este liber în întregime. Sunt întrebări care obligă interlocutorul să reflecteze, să se angajeze personal. Ele antrenează adesea digresiuni sau blocaje.

   Ex.: *Ce crezi despre acest nou proiect? Cum interpretezi atitudinea colegei noastre?*
5. **Întrebările oglindă** permit aprofundarea dialogului. Ele îl provoacă pe interlocutor să aducă precizări suplimentare la afirmaţiile făcute.

   Ex.: - *Găsesc această soluţie total inoperantă.*
   - *Inoperantă?*
   - *Da, pentru că...*
6. **Întrebările releu** permit exploatarea răspunsurilor interlocutorului. Ele se folosesc în interviurile de grup sau în întruniri de echipă. Liderul grupului adresează întrebarea care tocmai a fost pusă unui alt participant.

   Ex.: Domnul A - C*e credeţi despre această soluţie, domnule M.? În ce mă priveşte, eu o consider inoperantă.*

   Domnul M - *Inoperantă? Aceasta este şi părerea dumneavoastră, domnule B.?*
7. **Întrebarea test.** Interlocutorul cere să i se precizeze sensul unui cuvânt sau expresie obscură căruia participanţii îi atribuie sensuri diferite.

   Ex.:*Ce înţelegeţi dumneavoastră exact prin ”raţionalizare”?*
8. **Întrebarea bumerang** este formulată direct asupra unui punct din răspunsul antevorbitorului.

   Ex.: Domnul M. Tocmai ne-a vorbit despre ipoteza sa de acţiune. În ceea ce vă priveşte, domnule X., dumneavoastră cum vedeţi lucrurile?
9. **Întrebarea ecou.** Întrebarea lansată de unul dintre participanţi este repusă acestuia, solicitându-i-se tot lui să dea răspunsul.

   Ex.: Hai să vedem, domnule M, ce răspuns credeţi că vă voi da la întrebarea dumneavoastră?

10. **Întrebări pentru a şti.** Sunt întrebări a căror finalitate este aflarea unei informaţii pe care nu o deţinem. Cel ce doreşte informaţia este, în acest caz, dependent de interlocutorul său.
    Ex.: Pentru a putea fixa obiectivele pentru următoarele şase luni, puteţi să-mi spuneţi, domnule X, care este stadiul proiectului la această dată?
11. **Întrebări de verificare.** Aceste întrebări permit să se verifice dacă cel căruia i s-a adresat întrebarea a înţeles corect ceea ce i s-a cerut să răspundă. (apar mai ales în situaţii de învăţare sau în interviul de angajare)
    Ex.: Despre ce urmează să ne vorbiţi în continuare?
12. **Întrebări pentru a sugera.** Aceste întrebări dirijează raţionamentul celui întrebat spre răspunsul care este aşteptat de la el. În acest caz, cel ce pune întrebarea domină situaţia.
    Ex.: Sunteţi de acord că aceasta este cea mai bună soluţie în acest caz?
13. **Întrebări pentru a se opune.** Obiectul acestor întrebări este de a-l face pe interlocutor să formuleze un răspuns în scopul de a fi contrazis. În acest caz, cel ce pune întrebarea domină situaţia.
    Ex.: Tot mai susţineţi că reactorul trebuie oprit pentru revizie generală?
14. **Întrebări pentru a concluziona**. Sunt întrebări ce au drept finalitate să sintetizeze toate informaţiile care au fost furnizate în timpul discuţiei. În acest caz, cel ce cere informaţiile se află pe picior de egalitate cu toţi ceilalţi participanţi la discuţie.
    Ex.: Ce concluzii am putea trage în urma acestei analize?

Comunicarea în interviul de angajare

Interviul de angajare este o formă de comunicare cu caracteristici specifice ce decurg din scopul specific al acestuia. Mesajul – ce trebuie să treacă dinspre emiţător, intervievatul, spre receptor, intrevievatorul – trebuie să convingă, uzând de tehnici de argumentare şi persuasiune, că intervievatul este cea mai potrivită persoană în cazul respectiv. Miza interviului fiind mare, discursul celui intervievat – puternic subiectiv şi empatic – va trebui adaptat destinatarului, atât ca informaţie, cât şi ca formă.

Dacă vrem să transmitem informaţia în mod eficace, trebuie să analizăm mai întâi situaţia de comunicare. În cazul nostru, două elemente sunt deosebit de importante: diferenţa cantitativă de informaţie între emiţător şi receptor şi condiţiile materiale ale transmisiei. Adaptarea mesajului trebuie să fie continuă, căci, în fiecare moment sunt observate şi analizate reacţiile interlocutorului: schimbări ale fizionomiei, gesturi, cuvinte, inflexiuni ale vocii, toate reprezintă indicii şi transmit informaţii privind strategia de abordat. Efortul de adaptare la destinatar se îndreaptă atât asupra informaţiei cât şi a limbajului.

Se operează simultan o triere a informaţiei şi o selecţie a celor mai eficace procedee prin care „să facem să treacă mesajul". Sunt indicate frazele simple, concise, clare, într-un registru de limbă îngrijit, fără a deveni însă pedant sau preţios. A construi fraze scurte şi clare ne permite să nu pierdem şirul ideilor şi să le încheiem fără dificultate şi fără riscul de a nu ne face înţeleşi.

Chiar dacă ideile pe care le vom dezvolta ne vor fi familiare, am văzut deja că a vorbi despre tine însuţi nu este întotdeauna uşor, mai ales în faţa unui intervievator care îţi este

străin şi căruia nu-i cunoşti personalitatea şi nici ce i-ar plăcea să audă de la tine. Dacă redactarea C.V.-ului şi a scrisorii de intenţie sunt elaborate fără stres, fiind supuse unui proces de construcţie, re-construcţie şi autoevaluare, interviul, chiar pregătit mental, are forma unui discurs spontan, cu multe elemente de improvizaţie şi schimbări de scenariu, în condiţii de stres maxim.

Pentru a vă pregăti, respectarea următoarelor reguli este utilă:

1. înainte de interviu
- Reflectaţi la obiectivele interviului; fixaţi-vă strategia discursului; astfel ideile pe care le veţi dezvolta vor fi mai clare şi încrederea de sine va creşte.
- Precizaţi-vă în minte începutul şi sfârşitul intervenţiei. Sunt întotdeauna momentele cele mai importante pentru a lăsa o impresie favorabilă.
- Formulaţi-vă mental un plan al interviului. Nu neglijaţi mijloacele de argumentere şi persuasiune pe care le cunoaşteţi.

2. În timpul interviului
- Controlaţi-vă respiraţia pentru ca emoţia să nu vă afecteze forma răspunsurilor.
- Concentraţivă asupra esenţialului. Chiar dacă sesizaţi o reacţie care vi se pare defavorabilă la intervievator, nu vă pierdeţi şirul ideilor şi nu recurgeţi la amănunte neesenţiale care ar putea fi interpretate în defavoarea dumneavoastră.
- Modulaţi-vă vocea pentru a avea un timbru plăcut şi încercaţi să nu faceţi pauze prea lungi înainte de a răspunde; vorbiţi calm, arătaţi că sunteţi o persoană decisă dar nu arogantă.
- Marcaţi net sfârşitul fiecărui răspuns, prin ton şi o formulă concluzivă adecvată.

3. Autoevaluarea interviului
- După interviu, analizaţi ce vi s-a părut că nu a fost bine în răspunsurile dumneavoastră sau ce alte variante aţi fi putut folosi.
- Încercaţi să vă comparaţi strategia cu cea a altor persoane sau cu îndrumările practice din diverse publicaţii pentru a vă ameliora propria intervenţie.

Structura interviului. Interviul va fi astfel structurat încât să acopere toate aspectele importante legate de candidat. Dacă veţi cunoaşte structura interviului, atunci veţi putea anticipa întrebările care vă vor fi puse. De asemenea, dacă în timpul interviului vă vor fi puse anumite întrebări, vă veţi putea da seama ce structură de interviu foloseşte intervievatorul. Există două tipuri de structură a interviului.

Varianta A: planul în şapte puncte (Alec Rodger, apud M. Eggert, 1998, p.30-31)

1. Aspecte fizice. Are această persoană constituţia fizică, sănătatea, farmecul şi impactul necesare slujbei solicitate?
2. Cunoştinţe. Are această persoană calificările academice şi profesionale corespunzătoare postului solicitat? Are el experienţa necesară pentru a face faţă cerinţelor? (60% din interviu va aborda această problemă)
3. Nivelul de inteligenţă. Cât de inteligentă este această persoană şi cum voi putea utiliza această calitate în postul pe care i-l ofer.
4. Aptitudini speciale. Are această persoane aptitudini speciale pe care le-aş putea valorifica? (lingvistice, matematice, etc)
5. Interese. Cum îşi petrece candidatul timpul liber, cum îşi cheltuieşte banii şi care este motivaţia sa pentru noul loc de muncă?
6. Dispoziţia. Care este personalitatea candidatului şi care sunt implicaţiile acesteia la locul de muncă?

7. Circumstanţele. Care au fost efectele evenimentelor intervenite în viaţa solicitantului asupra carierei sale de până în momentul respectiv şi cum ar putea influenţa ele performanţa sa la noul loc de muncă.

Varianta B: planul în cinci puncte (John Munro Fraser, apud M. Eggert, 1998, p. 32)
1. Impactul asupra celorlalţi. Ce fel de reacţii generează apariţia candidatului, modul de vorbire şi comportament.
2. Calificare şi experienţă. Are această persoană cunoştinţele şi abilităţile necesare în viitoarea slujbă?
3. Abilităţi înnăscute. Cât de corect şi rapid gândeşte candidatul şi care sunt implicaţiile acestei trăsături asupra obţinerii locului de muncă?
4. Motivare. Ce fel de muncă se potriveşte candidatului şi cât efort este acesta dispus să depună?
5. Adaptabilitate emoţională. Cât de repede se adaptează această persoană la noua situaţie, noii colegi şi care sunt implicaţiile asupra slujbei?

Exerciţiu: alege unul dintre planuri şi anticipează ce întrebări ar putea să-ţi pună intervievatorul.

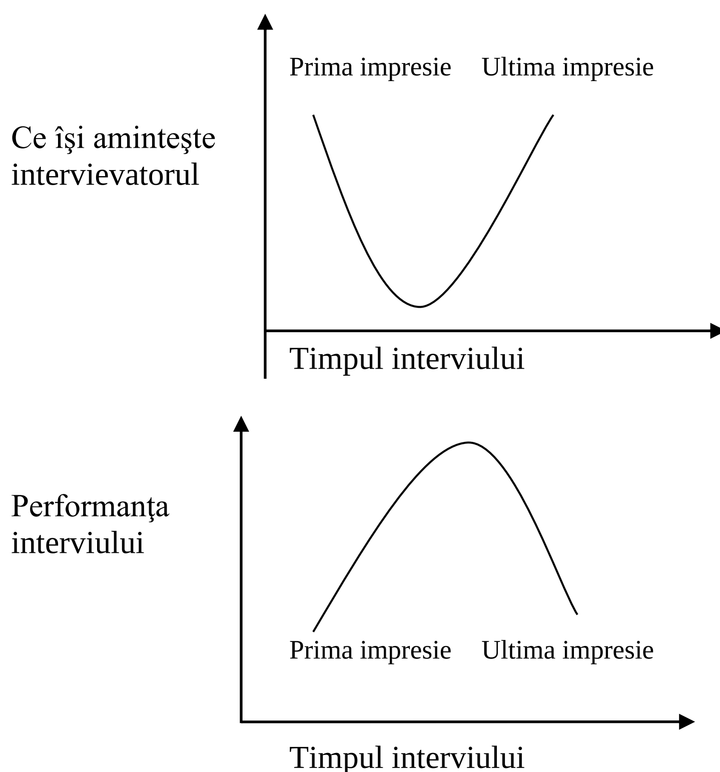
Declaraţia de 30 de cuvinte (M. Eggert, 1998, p. 23-25) este prezentarea pe care trebuie să o pregăteşti înainte de interviu şi în care să te autocaracterizezi întrebându-te: ce am eu de oferit acestui manager? Ce deţin eu, astfel încât el să aibă nevoie de mine şi să-şi dorească să mă angajeze?

O astfel de declaraţie te va ajuta să te gândești care ar putea fi motivul pentru care un manager te-ar angaja. În plus, ea îţi va oferi un mecanism de control al calităţii discuţiei tale în momentul interviului. Toată structura interviului poate fi redată şi pregătită în această declaraţie. Exemplu: *Sunt un profesionist tânăr şi motivat, deţin cunoştinţe în domeniul asigurărilor şi experienţă atât în vânzări cât şi în marketingul noilor afaceri, având abilităţi deosebite şi în management.”*

Exerciţiu: redactaţi fiecare o prezentare/declaraţie în 30 de cuvinte pentru a vă prezenta la un interviu de angajare; precizaţi despre ce post este vorba. Declaraţia va fi, evident, adaptată cerinţelor postului.

Prima impresie şi ultima. Rezultatul la un interviu poate fi puternic influenţat de prima impresie pe care o face candidatul. Aceasta depinde de modul în care te îmbraci, felul în care zâmbeşti şi priveşti, limbajul trupului, folosirea încă de la început a declaraţiei de 30 de cuvinte.

Se poate marca un grafic al amintirilor care-l marchează pe intervievator în legătură cu tine. Acesta va avea forma literei U, adică prima şi ultima impresie pe care i-ai făcut-o. Dacă vei reprezenta propria performanţă de-a lungul interviului, vei remarca că aceasta va lua aceeaşi formă, însă răsturnată (∩), deoarece, până vei intra în plin în rol şi vei deveni convingător va trece o perioadă de acomodare, iar menţinerea ritmului celui mai avantajos ţie şi captarea atenţiei intervievatorului pe o perioadă mai lungă sunt şi ele foarte dificile. Se observă deci că atunci când eşti tu în forma maximă, receptivitatea intervievatorului nu este la acelaşi nivel.



Iată care este mecanismul psihologic: odată ce intervievatorul şi-a format o primă impresie, ea va acţiona în mintea sa ca un filtru. Astfel, doar informaţiile care sprijină prima impresie vor fi lăsate să treacă, cele contrare acesteia fiind, fie reţinute, fie diluate considerabil. De aceea, este bine să se profite de avantajele efectului primar (prima impresie) şi ale celui recent (ultima sau cea mai recentă impresie), începând şi terminând interviul în forţă. Din nou, declaraţia în 30 de cuvinte poate fi utilă.

O calitate apreciată în mod deosebit într-un interviu este *fluenţa* în vorbire a candidatului. Studiile arată că prezenţa acestei calităţi cataloghează candidatul drept mai inteligent, având aptitudini interpersonale deosebite, bun manager, etc.

Limbajul utilizat la interviu se va încadra într-un registru de limbă elegant şi îngrijit. Câteva turnuri care ne avantajează:

În loc de:

- *Sunt doar casnică…* folosiţi *Sunt casnică;*
- *Nu mă prea pricep la…* *Trebuie să mai învăţ despre…*
- *Sunt doar un nou venit aici….* *Am început recent aici…*
- *Am vrut doar să spun…* *Aş adăuga ceva….*
- *Nu vreau să vă răpesc timpul, dar…* *Aveţi puţin timp pentru mine?*
- *E greu să ai trei copii şi un venit mic…* *Găsesc că e greu să ai trei copii.*

Exerciţiu de interviu

1. - *De ce îţi doreşti această slujbă?*

- Dorinţa de a avea o activitate nouă, stimulatoare/dorinţa de a face parte dintr-o echipă care are realizări importante/dorinţa de a avea o ascensiune în cariera.

2. - *Vorbeşte-ne despre tine!*

Concentrează-te asupra aspectelor relevante şi selectează aptitudinile şi calităţile personale relevante pentru slujba respectivă.

3. - *Cum ai caracteriza fostul tău loc de muncă?*

- A fost interesant pentru că sarcinile nu erau niciodata aceleaşi şi nu puteai să ştii dinainte la ce te puteai aştepta. De aceea era necesar să fii flexibil, să te adaptezi la schimbări şi, atunci când era nevoie, să munceşti până târziu sau în week-end-uri.

4. - *Care este cea mai importantă problemă pe care ai reuşit s-o depăşesti la fostul tău loc de muncă?*

- Mulţumesc pentru această intersantă întrebare, dar, în general, am avut un an mulţumitor. Totuşi, daca stau bine să mă gândesc, în ultimele luni a apărut la un moment dat o problemă, care s-a dovedit folositoare, deoarece am învătat multe din ea. Situatia a fost ceva de genul: ....

5. - *Pentru ce fel de persoană preferi să lucrezi?*

- Gândindu-mă la foştii mei şefi, pot spune ca am lucrat cu plăcere cu domnul X, deoarece m-a ajutat să demarez proiectul ....

6. - *Spre ce direcţie crezi că se îndreaptă cariera ta?*

- Ei bine, am o experienţă bogată în …….., deci aş dori în principal să folosesc aceste cunoştinţe în ....

7. - *Unde crezi că vei ajunge peste cinci ani?*

- Imi doresc să fiu un membru de bază al echipei, să consolidez relaţiile cu clienţii şi să demonstrez ca pot stabili recorduri ………

8. - *De ce ai plecat de la ultimul loc de muncă?*

9. - Lipsa unei munci stimulatoare, interesante, nu mi-am folosit aptitudinile la un nivel corespunzator.

10. - *Deci nu aveţi nici un fel de experienţă în……?*

- Da, pot aprecia îngrijorarea dvs. în legătură cu abilităţile .... pentru că îmi imaginez că sunt esenţiale pentru această slujbă. Totuşi, am reuşit să promovez la actuala mea slujbă datorită…. **Atentie, alege principalele tale calităţi:** siguranţă, adaptabilitate, onestitate, lucru în echipă, motivare, entuziasm, etc., şi în plus învăţ foarte repede.

11. - *Ne-aţi spus totul despre punctele dvs. forte. Aveti şi slăbiciuni?*

- Eu sunt acel gen de om căruia îi place să reuşească chiar dacă uneori trebuie să muncesc din greu pentru acest lucru.
12. - Aveti vreo întrebare pe care să mi-o adresaţi?
- Da, dar aş vrea să spun mai întâi cât de încântat(ă) sunt de discuţia noastră, şi aş dori să subliniez că sunt pe deplin interesat de acest loc de muncă din cauza faptului că.. Acum întrebarea pe care aş dori să o adresez este: „Care ar fi domeniile cheie în care voi fi implicat în primele 6 luni?" sau „Ce aşteptaţi de la mine în primele 6 luni?" Cât de sigur este postul sau când vei afla rezultatul interviului?
13. - Ca salariu ţi-ai dori să ai/ La ce salariu vă aşteptaţi?
Interesează-te dinainte (dacă ai posibilitatea) care este salariul oferit pentru slujba respectivă şi propune tot atât sau puţin mai mult.

Este important să consideraţi că orice interviu este o oportunitate de a învăţa ceva. Dacă nu înţelegeţi o întrebare cereţi clarificări: *Vreţi să spuneţi că ....?* sau *Vă rog să-mi explicaţi ce înţelegeţi prin* .... Este bine să daţi permanent impresia de sinceritate. Nu plecaţi de la interviu până nu ştiţi ce se va întâmpla după aceea (este necesar să ştiţi dacă va fi o altă etapă de interviu sau vor urma testele medicale, psihologice sau rezultatul).

Expunerea / prezentarea publică pregătită

Expunerea publică reprezintă un tip de comunicare în care rolul activ revine emiţătorului mesajului. El este cel ce determină obiectivele discursului în funcţie de tema prezentării, precum şi modalităţile discursive adecvate auditoriului, dar şi propriului stil de comunicare. Prezentarea va fi influenţată şi de rolul şi statutul emiţătorului în cadrul organizaţiei şi în raport cu nivelurile ierarhice ale auditoriului.

Prezentarea va fi diferită ca stil şi în funcţie de scopurile sale: de a informa (preşedintele unei companii în faţa acţionarilor), de a instrui (prezentarea unei noi tehnologii în faţa inginerilor din departamentul producţie), de a convinge (prezentarea unei noi politici de marketing în faţa agenţilor de vânzări), de a analiza (o şedinţă de bilanţ sau evaluare), etc. În funcţie de scopul expunerii, vorbitorul îşi va fixa obiectivele şi strategiile argumentative sau persuasive necesare atingerii acestuia.

Un alt element de care trebuie să ţină seama vorbitorul este auditoriul. O analiză prealabilă a acestuia va urmări următoarele aspecte:

- Structura auditoriului: persoane cunoscute sau necunoscute; din interiorul organizaţiei sau din exterior; colegi sau persoane cu grad ierarhic superior; public potenţial binevoitor sau ostil, etc.
- Cunoştinţele asupra subiectului: public informat, familiarizat cu tema sau public neavizat ce trebuie informat sau convins prin prezentare. În funcţie de acest aspect, discursul va cuprinde o prezentare generală a temei sau va evidenţia numai anumite aspecte, va recurge la implicit sau va explicita fiecare idee, etc.
- Interesul auditoriului care poate fi evaluat între valori negative (lipsă de interes) şi pozitive (interes activ, cointeresare). Interesul va fi cu atât mai mare, cu cât problemele dezbătute îi privesc mai îndeaproape pe participanţi. Astfel, dacă expunerea vizează problemele unui departament

şi auditoriul este alcătuit din angajaţi din toate departamentele, cei mai interesaţi vor fi angajaţii din departamentul în discuţie.

- Aşteptările privesc atât vorbitorul, care doreşte şă obţină un anume rezultat sau reacţie de la auditoriu, cât şi pe acesta din urmă care are anume expectanţe în ceea ce priveşte discursul respectiv, în funcţie, în primul rând, de statutul în ierarhie sau rolul pe care publicul respeciv îl atribuie vorbitorului. Astfel, discursul unui director va trebui să demonstreze competenţele sale manageriale, să arate că acesta este o persoană informată dar şi capabilă să răspundă la întrebările şi problemele grupului căruia se adresează. De la un lider de sindicat, auditoriul va aştepta solidaritate, convergenţă de opinii şi atitudine cu membrii grupului pe care îl reprezintă.
- Atitudinea auditoriului se poate poziţiona între susţinere, bunăvoinţă şi, la polul opus, ostilitate. Aceste atitudini se referă fie la ideile susţinute de vorbitor, fie la persoana vorbitorului. Cănd este vorba despre o atitudine colectivă, aceasta este dată de majoritatea participanţilor şi se repercutează asupra prestaţiei vorbitorului, acesta fiind fie stimulat, fie inhibat în comunicare, în funcţie de reacţia auditoriului.

Tipurile de public se delimitează în funcţie de componenţa lor. Într-o organizaţie, publicul poate fi format din superiori, colegi, subordonaţi sau persoane din exterior. Superiorii sunt în general un public binevoitor, mai ales dacă ei l-au numit pe vorbitor. În viziunea lor, prezentarea trebuie să ilustreze standardul atins de organizaţie în privinţa acestor forme de comunicare; ei apreciază, de asemenea, exprimarea gândirii pozitive. Colegii reprezintă în schimb un public pretenţios (poate din pricina unei anumite competiţii din interiorul organizaţiei). Prezentatorul trebuie să fie precaut şi să nu se aventureze în zone pe care nu le stăpâneşte suficient de bine. Subordonaţii sunt în general binevoitori; ei aşteaptă o bună prestaţie care să-i impresioneze şi să le stârnească entuziasmul. În cazul publicului format din persoane din exterior, vorbitorul este supus unei duble exigenţe: se reprezintă pe sine şi reprezintă organizaţia. Între cele două ipostaze nu trebuie să existe contradicţii (de pildă, nu se acceptă critica propriei organizaţii).

Aceste aşteptări provin însă de la un public omogen. De multe ori însă, la o şedinţă participă invitaţi reprezentând mai multe din aceste categorii de public. Vorbitorul va trebui deci să ţină cont de exigenţe şi percepţii diferite ce îi vor furniza feedback diferit de la fiecare categorie. În acest caz, în urma unei analize prealabile, el va trebui să îşi structureze discursul în funcţie de aşteptările grupului majoritar sau ale celui mai „important” pentru obţinerea rezultatului dorit prin discurs. Indiferent de public şi de tipul expunerii, pentru a realiza un discurs reuşit, vorbitorul trebuie să respecte o serie de reguli:

1. **Antrenarea vocii**

Pentru a stăpânii efectele vocii este necesar să se lucreze asupra volumului, debitului, articulării şi accentuării. Antrenarea vocii se face în dublu scop: pentru ca vorbitorul să se facă auzit şi pentru ca să se facă înţeles.

Pentru a se face auzit, acesta trebuie să cunoască mecanismul de producere a sunetelor. Sunetul se formează în laringe. Respiraţia care trece face să vibreze

coardele vocale şi produce un sunet. Sunetul este transmis prin faringe, gură şi nas care reprezintă aparatul de rezonanţă. Astfel, după locul unde se plasează sunetul, avem:

- o rezonanţă prea faringeană care are ca efect o voce surdă, cavernoasă
- o rezonanţă prea bucală care are ca efect o voce aspră, răguşită, autoritară
- o rezonanţă prea nazală care are ca efect o voce firavă, subţire, nazală.

Importantă este şi reglarea volumului vocii în funcţie de numărul auditoriului, de configuraţia şi acustica sălii şi de accentele de expresivitate pe care vorbitorul vrea să le marcheze. Pentru a te face ascultat, trebuie mai întâi să fi auzit. O voce prea slabă cere auditoriului un efort de atenţie care va sfârşi prin pierderea atenţiei. Pe de altă parte, o voce prea puternică care poate provoca – la începutul discursului – un efect de surpriză, mai apoi va obosi auditoriul.

Pentru a se face înţeles, vorbitorul va ţine cont de următoarele elemente:

- Articularea. A articula bine înseamnă a detaşa şi a înlănţui corect silabele. Nu trebuie să bâlbâi sau să înghiţi cuvintele. Articularea dă claritate discursului.
- Debitul este viteza cu care vorbim. Un debit lent, calm, conferă gravitate cuvintelor. Un debit precipitat semnifică agitaţie, nervozitate. Totuşi, un debit prea regulat, atrage monotonia. Interesul publicului este stimulat prin varierea debitului.
- Pauzele şi tăcerile sunt opriri mai mult sau mai puţin lungi. Ele constituie un fel de punctuaţie orală şi sunt un mijloc eficace când sunt bine stăpânite, pentru a atrage sau a reţine atenţia auditoriului. Pauza poate fi folosită în mai multe scopuri:
    - Se face o pauză pe un cuvânt important. Auditoriul înţelege că este un punct important din discurs.
    - Se face o pauză după o întrebare. Auditoriul înţelege că se aşteaptă un răspuns.
    - Se face o pauză în mijlocul propoziţiei. Auditoriul se uită şi încearcă să înţeleagă ce se petrece.
- Accentuarea, intonaţia. A accentua înseamnă a insista pe o silabă sau pe un cuvânt. A intona, înseamnă a schimba înălţimea vocii. Din jocul acestor două elemente se obţine exprimarea unor sentimente, stări, etc. Ex. când saluţi pe cineva.

Pentru a folosi cel mai potrivit timbru, vă puteţi exersa: respiraţi adânc, pronunţaţi sunetul „**a**” în toate felurile posibile, fără să vă forţaţi sau să pronunţaţi pe nas; alegeţi singur tonalitatea care vi se pare cea mai potrivită, cea mai sonoră; adoptaţi acest ton şi citiţi un text cu voce tare, încercând să menţineţi tonul respectiv. Cu timpul, prin exerciţiu, acesta va deveni registrul dumneavoastră normal.

Altă modalitate: pronunţaţi nota „**do**” foarte jos şi urcaţi până la „**fa**”**.** Veţi obţine astfel un ton median. Fredonaţi apoi mai multe fraze în acest registru. Păstraţi un registru grav dacă trebuie să ridicaţi vocea.

Veţi observa că între discursul scris şi perzentarea orală există o serie de deosebiri:

Punctuaţia: în codul oral, punctuaţia este înlocuită cu separarea grupurilor de cuvinte prin pauze de suflu (respiraţie). Vocea marchează discursul prin variaţiile de debit, pauze, intonaţie. Semnele ce codifică discursul oral: „/” semnifică o pauză scurtă; „//” semnifică o pauză lungă.

Vocabularul: în scris, timpul de reflecţie permite evitarea repetiţiilor, găsirea unor sinonime, a cuvântului celui mai potrivit. Vocabularul este variat şi bogat. El este ortografiat conform unor reguli. Când vorbim liber, sinonimele nu ne vin imediat în minte. Stocul de cuvinte disponibile pe loc nu este la fel de mare. Nu sunt pronunţare clar toate silabele. Pentru a-şi acorda un timp de reflecţie, vorbitorul foloseşte diverse procedee paralingvistive sau non lingvistice.

Construcţia frazelor: în scris, recitirea textului permite modificarea lui. Oral, cuvântul este pronunţat pe măsură ce se elaborează. Foarte rar se mai revine pentru a completa, reformula sau nuanţa frazele.

În general, un stil bun se compune din propoziţii scurte şi independente. Stilul oral aduce în discuţie mai curând persoane decât idei. El utilizează imagini şi metafore cu rol de a fixa atenţia şi a permite repetiţia necesară asimilării.

Intervenţia improvizată

Adesea, a participa la o şedinţă sau la o întrunire înseamnă a-ţi exprima opinia asupra problemelor discutate, a da informaţii asupra realizării unor sarcini, a descrie fapte şi fenomene observate în activitatea curentă sau a furniza o explicaţie privind aspecte ale muncii proprii sau ale echipei.

Această intervenţie în public, nepregătită anterior din punct de vedere al discursului, deşi este scurtă (3-5 minute), se dovedeşte pentru majoritatea persoanelor stresantă. Pentru a obţine rezultatul dorit (a fi convingător, a te face înţeles, a te remarca, etc.), este necesar să respectaţi câteva reguli de bază:

I. Înainte de a începe
   a. Fixaţi-vă un obiectiv: *ce vreau să spun?*
   b. Gândiţi-vă cu ce vreţi să începeţi şi unde vreţi să ajungeţi;
   c. Încercaţi să prevedeţi cele 2-3 articulaţii ale discursului; ordonaţi-vă ideile; elaboraţi un plan mental; notaţi-vă cuvintele-cheie.
   d. Înlănţuirea ideilor poate urma una dintre schemele logice: acumulare, regrupare pe categorii, opoziţie, desfăşurare lineară a argumentelor, sau o combinare a acestora.

II. În timp ce vorbiţi
   a. Învăţaţi să vă controlaţi respiraţia pentru a vă stăpâni vocea şi emoţiile;
   b. Concentraţi-vă asupra demersului pe care vi l-aţi propus; fiţi atenţi la reacţiile auditoriului;
   c. Nu faceţi digresiuni şi întoarceri la idei deja epuizate;
   d. Variaţi ritmul şi intensitatea vocii;

e. Nu acceleraţi ritmul vorbirii, dar evitaţi în acelaşi timp pauzele foarte lungi (riscaţi să fiţi întrerupţi şi să vi se ia dreptul la cuvânt);
f. Marcaţi ferm finalul printr-o frază/formulă de încheiere şi prin tonul vocii.

III. După intervenţie

a. Analizaţi ce nu a fost bine; gândiţi-vă ce ar fi putut fi schimbat;
b. Analizaţi intervenţiile celorlalţi, comparativ cu a dumneavoastră;
c. Exersaţi acasă, cu un casetofon, mici discursuri (fiţi conştienţi totuşi că lipsa publicului face situaţia artificială).

În timpul unei şedinţe, intervenţia vorbitorilor reprezintă adesea o formă de dialog mai elaborată, pe o temă în dezbatere, la care fiecare participant contribuie cu propriile păreri şi opinii. Chiar şi atunci când discursul este pregătit (raport, dare de seamă, etc.), el constituie punctul de plecare pentru discuţii de grup în vederea obţinerii unor rezultate concrete care vor influenţa activitatea grupurilor profesionale vizate.

Între participanţi are loc un achimb susţinut de întrebări şi răspunsuri. Din punct de vedere al formei lor, întrebările pot fi (R. Charles, C. Williame, 1992, p.38-39):

1. Întrebări orientate Aceste întrebări induc în general un răspuns pozitiv. Ele au rolul de a îl face pe interlocutor să descopere o idee, să obţină adeziunea acestuia. Ele urmăresc să ghideze demersul intelectual al interlocutorului spre soluţia care i se propune.

Sunt întotdeauna întrebări închise cu răspuns afirmativ sau negativ.

Ex.: *Sunteţi satisfăcut de răspunsul primit?* Răspuns posibil: Da / Nu

Sunteţi total satisfăcut de răspunsul primit? Răspuns indus: Nu.

Folosirea unui cuvânt cu valoare pozitivă sau negativă orientează răspunsul.

Ex.: *Sunteţi gata să vă continuaţi eforturile pentru a câştiga?*

2. Întrebări capcană bazate pe o presupunere: aceste întrebări pot conţine o informaţie implicită pe care interlocutorul şi-o asumă în răspunsul dat.

Ex.: *Te-ai întâlnit azi dimineaţă la ţigară cu Maria/Ion/Dan?* (Ion, Maria, Dan, nu contează persoana). Întrebarea viza să descopere, implicit, recunoaşterea faptului că cel întrebat se afla la acea oră la o ţigară, în loc să lucreze în biroul său.

Un alt tip de întrebări capcană sunt cele bazate pe cunoaşterea exactă a unui fapt: se pune o întrebare foarte precisă, la care interlocutorul nu poate da un răspuns. El nu va mai putea să îşi argumenteze punctul de vedere, neputând face dovada cunoaşterii în profunzime a subiectului.

Ex.: *Vorbiţi despre uzura morală a acestui procedeu de fabricaţie, dar aţi putea să ne spuneţi exact de când datează el şi ce puteţi să ne propuneţi în locul lui ?*

2. Întrebarea controversă are drept scop să-l facă pe interlocutor să reacţioneze violent. Este folosită cu predilecţie în discursurile polemice. Întrebarea pune în discuţie acţiunile sau situaţia interlocutorului, deplasând accentul de pe fapte spre persoana în cauză. Se neagă competenţa celuilalt, moralitatea sa sau i se subminează puterea. Ea are scopul de a-l face pe interlocutor să reacţioneze pe loc, să se apere. Cel ce lansează întrebarea îşi rezervă astfel rolul de dominator, de atacant, el fiind cel ce „face jocurile”.

Ex.: *De când sunteţi director general, profitul firmei noastre s-a diminuat. Aveţi de gând să candidaţi din nou la următoarele alegeri?*

3. **Contra-întrebarea** este o întrebare ca răspuns la o întrebare a interlocutorului. Este un mod de a nu răspunde la întrebarea pusă, relansând întrebarea celui care a pus-o iniţial, cu scopul fie de a evita răspunsul, fie pentru a afla punctul de vedere al celui care a pus întrebarea, pentru o mai bună organizare a propriului răspuns. Prin aceasta se urmăreşte destabilizarea celui care conducea discuţia, preluând poziţia de forţă.
   Ex.: *Întrebare: Ce puteţi să ne spuneţi despre creativitatea grupului dumneavoastră?*
   Contra-întrebare: Aţi pus această întrebare şi altor participanţi din alte grupuri?
4. **Întrebările obiective** sunt cele care se referă la obţinerea unor informaţii, fără a viza opiniile participanţilor.
   Ex.: - *Unde se află întreprinderea care ne-a trimis propunerea?*

- *La Braşov.*

Întrebările subiective pun în evidenţă opiniile participanţilor şi vor să afle argumentele fiecăruia dintre ei.
Ex.: - *Consideraţi fuziunea avantajoasă?*

- *Da, pentru că...*
- *Nu, pentru că...*

Într-o şedinţă sau chiar în timpul unui interviu, cel ce conduce discuţiile trebuie să rezerve o parte din timp pentru **a răspunde la întrebările puse** de către participanţi. Această modalitate de interacţiune dă întâlnirilor un caracter mai dinamic şi permite exprimarea deschisă a opiniilor fiecărui participant, fiind o sursă de informaţii şi de feedback. Răspunsul la întrebări parcurge mai multe faze: de identificare a sensului, de construire a răspunsului şi de verificare a înţelegerii.

Identificaţi tipul întrebării. La o întrebare închisă se aşteaptă un răspuns precis, de tip „da” sau „nu”. Interlocutorul aşteaptă o informaţie precisă. Răspunsul poate fi şi mai complet, în acest caz reluându-se întrebarea în începutul răspunsului.
Ex.: *Folosiţi în mod curent calculatorul?*
La o întrebare deschisă, răspunsul trebuie de obicei să cuprindă o opinie personală, o argumentare a unui punct de vedere, etc. În acest caz, răspunsul impune un moment de reflecţie, de pregătire mentală.
Ex.: *Cum crezi că am putea face să îmbunătăţim performanţa echipei?*
La o întrebare oglindă, răspunsul aşteptat nu este precis. Cel ce pune întrebarea doreşte să se oprească asupra unor aspecte de detaliu.
Ex.: *Mi s-a părut neinteresant proiectul. – Neinteresant? – Da, neinteresant. Majoritatea obiectivele propuse apar deja în planul de anul trecut.*
Căutaţi limitele întrebării; recadraţi întrebarea. Pot apărea mai multe situaţii:
a. Întrebarea se referă la un detaliu. Pentru ca răspunsul să aibă sens, este uneori necesar să facem referire la un context mai general al problemei.
Ex.: - *De ce a cescut indisciplina în secţia X?*

- *Mi se pare că ar trebui să discutăm situaţia întregii întreprinderi. Cazuri ca cel adus în atenţie sunt din ce în ce mai frecvente.*

b. În alte cazuri, întrebarea se referă la un caz prea general: în acest caz se poate reduce domeniul, ilustrând cazul prin exemple concrete. Cazul particular este considerat semnificativ pentru întreaga situaţie.

Ex.: - S*e vorbeşte despre proiectul de a urbaniza faţa satelor. Ce părere aveţi despre aceasta?*

- *Subiectul este foarte vast. M-aş referi la experienţa anilor `70 când s-a încercat realizarea unui astfel de proiect lângă Bucureşti. S-a constatat...*

c. Întrebarea poate conţine o presupunere implicită (întrebare capcană): înainte de a răspunde, căutaţi informaţia ascunsă din întrebare. Apoi demontaţi presupunerea în răspunsul dat.

Ex.: - *E bine dacă anunţ venirea ta la firma X pentru joia viitoare?* Indiferent de răspunsul afirmativ sau negativ, implicit se consideră că nu ai nimic împotrivă să mergi acolo, problema fiind numai stabilirea datei. Dacă însă doreşti să refuzi delegaţia – şeful tău a evitat special să-ţi ceară acordul formal, întrebându-te direct dacă-ţi convine data, ştiind că nu doreşti să te duci la firma X – răspunsul la întrebare va fi: *Nu data este problema, ci faptul că am discutat deja cu dumneavoastră şi credeam că ne-am înţeles să meargă B. în această delegaţie, din motivele pe care le ştiţi.*

Identificaţi domeniul întrebării. Dacă întrebarea conţine cuvinte ca: *a resimţi, sentimente, etc...* ea se referă la domeniul afectiv; referiţi-vă în răspuns la sentimente. Dacă întrebarea conţine cuvinte care trimit la simţuri, vorbiţi în răspuns despre auz, miros, gust, etc. Dacă întrebarea conţine cuvinte ca: *argumentează, gândeşte-te, spune, discută, etc..* ea ţine de domeniul intelectual.

Teme:

1. Alegeţi un tip de şedinţă şi redactaţi ordinea de zi a acesteia; redactaţi procesul verbal al unei şedinţe la care aţi participat recent.
2. Alegeţi-vă un subiect despre care vă place să vorbiţi; scrieţi expunerea în aproximativ 15 rânduri.

- Analizaţi dacă aşteptările din momentul angajării pe postul actual corespund cu situaţia reală cu care vă confruntaţi în prezent.
- Descrieţi etapele ultimului proiect la care aţi participat în colectivul din care faceţi parte.
- Explicaţi factorii care au dus la un succes profesional propriu.

3. Redactaţi planul unui discurs improvizat pentru a susţine afirmaţiile următoare (la alegere); găsiţi exemple pe care să le dezvoltaţi pe scurt:

a) Medicina va sfârşi prin a prelungi cu cel puţin douăzeci de ani durata vieţii.
b) E mai bine să ai un şef care să-şi asume toată responsabilitatea ca tu să n-ai nici o bătaie de cap.

Exerciţiu: faceţi fiecare o listă cu:

- Cinci realizări, sau
- Cinci aptitudini, sau
- Cinci lucruri la care vă pricepeţi, sau
- Cinci lucruri cu care vă mândriţi.

Acest exerciţiu vă ajută să vorbiţi despre dumneavoastră atunci când veţi avea o anumită realizare sau când veţi participa la un interviu. Amintiţi-vă că intervievatorii nu vă cunosc şi trebuie să vă prezentaţi în cea mai bună lumină.

Comunicarea scrisă în organizaţii

Cominicarea scrisă ocupă un loc important în viaţa organizaţiilor, indiferent de domeniul lor de activitate. Formalizarea relaţiilor dintre indivizi, nevoia ordinelor scrise, a indicaţiilor tehnice, aplicarea legislaţiei şi regulamentelor, fac din acest tip de comunicare un instrument de lucru indispensabil derulării activităţilor.

Comunicarea scrisă cu rol profesional are câteva caracteristici aparte: caracterul pragmatic, caracterul obiectiv şi preocuparea pentru asigurarea accesibilităţii. (D. Vasile, 2000, p. 54-57).

Caracterul pragmatic derivă din rolul comunicării scrise, acela de a asigura informarea necesară în vederea deciderii, executării şi controlului operaţiilor sau rezolvării problemelor. Comunicarea scrisă contribuie la realizarea funcţiilor manageriale. Majoritatea informaţiilor sunt transmise sub forma unor **rapoarte** cu finalităţi diferite:

⇒ Pentru realizarea planificării şi previziunii, managerul are nevoie de informaţii – şi furnizează la rândul lui informaţii – privind mediul extern şi intern. Aceste informaţii sunt transmise sub formă de rapoarte scrise şi fundamentează deciziile privind prognoza, analiza şi planificarea activităţilor specifice organizaţiei.

⇒ Pentru realizarea acţiunilor de organizare, structurare şi restructurare a unor aspecte din organizaţie, rapoartele servesc managerului în obţinerea informaţiilor necesate pentru iniţierea, planificarea şi realizarea schimbării.

⇒ Pentru realizarea funcţiei de coordonare, activitatea managerului se sprijină pe rapoartele care circulă pe canalele formale orizontale sau verticale, venind de la diferitele departamente ale organizaţiei. Ele se referă la strategii, rezolvare de probleme, propuneri de proiecte, contribuind la o mai bună utilizare a resurselor umane, materiale şi financiare.

⇒ Pentru realizarea funcţiei de conducere, rapoartele pot fi realizate de echipa managerială, având rolul de a face cunoscută politica organizaţiei, sau pot circula de jos în sus, prezentând modul cum sunt îndeplinite sarcinile la nivelul departamentelor.

⇒ Pentru realizarea funcţiei de control, în practica managerială din organizaţii se folosesc rapoartele periodice de prezentare a realizărilor prevăzute în plan şi a atingerii obiectivelor stabilite. Acestea pot fi rapoarte de producţie, de vânzări, contabile, etc.

Caracterul obiectiv al comunicării scrise profesionale decurge din însuşi specificul acestui tip de activitate. Indiferent de formă şi destinaţie, această comunicare cuprinde fapte, acţiuni, statistici, documente oficiale, ceea ce reduce la maximum partea de subiectivism şi funcţia conotativă a limbajului. Prezentarea documentelor scrise este

supusă rigorilor unui discurs tipizat, în care prevalează faptele, observaţiile, constatările. Personalitatea celui ce concepe şi redactează aceste documente se disipează, ceea ce face deosebirea între două texte de acelaşi tip fiind competenţa celui ce le-a conceput şi informaţia ce a stat la baza redactării. Marca comunicării scrise profesionale este dată de realizarea logicii interne a textului şi de capacitatea autorului de a analiza, compara şi sintetiza informaţia.
Accesibilitatea este dată de modul în care mesajul este conceput şi structurat din punct de vedere lingvistic şi din sobrietatea stilului.
Comunicarea scrisă profesională include: rapoarte, dări de seamă, procese verbale, informări, regulamente de ordine interioară, planuri, programe de activităţi, note informative (de constatare, de justificare, etc.), scrisori oficiale, etc.

Forme ale comunicării scrise profesionale

Comunicarea scrisă profesională îmbracă forme variate, după scopul ei şi tipul sarcinii cu care este asociată. O parte a acestei comunicări este puternic formalizată, sub forma unor „tipizate”, grafice, diagrame, etc. Dintre formele „deschise” de comunicare scrisă, cele mai des folosite sunt rapoartele, proiectele, notele interne şi scrisorile.
Raportul este o formă de comunicare despre un anumit subiect, într-un mod structurat şi obiectiv, de la o persoană care a studiat o serie de fapte relevante către o altă persoană (sau alte persoane) care are (au) nevoie să le cunoască pentru realizarea unui anumit scop legat de îndeplinirea sarcinii de muncă (D. Vasile, 2000, p. 58).
Scopul raportului, atât scris, cât şi oral, este de a informa asupra unor fapte, acţiuni sau situaţii de muncă. În acelaşi timp, majoritatea rapoartelor au şi o componentă persuasivă, încercând să convingă persoana sau publicul căruia îi este adresat de justeţea afirmaţiilor cuprinse în raport şi de exactitatea faptelor prezentate. Prin aceasta, autorul doreşte să obţină apreciere şi credibilitate. Scopul raportului este, cel mai adesea, de a orienta acţiunea destinatarului spre viitor.
Se consideră că un raport de calitate constituie un mijloc de intervenţie eficace în elaborarea unor soluţii practice.

După conţinutul lor, **rapoartele sunt de mai multe tipuri**:
- Rapoartele standardizate sunt cele cu rubricaţie fixă, formulare sau sub formă de tabele. Acestea pot fi: rapoarte financiare, juridice, de verificare a conturilor, etc. Ele se completează conform rubricaţiei sau după modelul unor rapoarte anterioare. Dacă autorul are ceva de adăugat, raportul poate fi urmat de o notă ataşată în anaxă.
- Rapoarte scurte de informare conţin numai relatarea unor fapte (raport asupra participării la o reuniune de lucru, un simpozion, rezultatele unei negocieri, raportul financiar, etc.), fără componenta de persuasiune.
- Rapoartele justificative sunt în primul rând persuasive, cu o notă mai mare de subiectivism, cel care se află în situaţia de a redacta şi prezenta un astfel de raport având interesul să se prezinte într-o lumină favorabilă.
- Rapoartele de activitate informează asupra realizării unei etape a activităţii sau prezintă starea finală a acesteia. Sunt rapoarte informative mai complexe ce urmăresc activitatea respectivă de la obiectivele iniţiale, până la starea finală, cu

aprecieri asupra reuşitelor dar şi a dificultăţilor întâmpinate. Multe organizaţii cer periodic (cel puţin o dată pe an) astfel de rapoarte, ce servesc şi ca autoevaluare a angajatului şi ca bază pentru redactarea raportului la nivel de organizaţie.

- Rapoartele de sinteză trasează derularea unei activităţi pe o perioadă de timp (un an, un semestru, etc.) cu scopul analizării acesteia. El prezintă de asementea o judecată de valoare asupra calităţii activităţii respective. Aceste rapoarte sunt realizate în general de un organism, cum ar fi: raportul Consiliului de administraţie al unei societăţi, raportul preşedintelui, al secretarului general al unei organizaţii sau asociaţii. Ele sunt apoi aprobate de către Adunarea generală sau alte organisme de conducere colectivă ale organizaţiei. Nota dominantă a acestor rapoarte este pozitivă, ele dorind să evidenţieze în primul rând realizările grupului vizat în faţa forurilor ierarhice. Din acest motiv, aceentul va fi pus pe: conformitatea acţiunilor raportate cu obiectivele/planurile aprobate anterior; rezultatele şi progresele înregistrate; eficacitatea măsurilor care au fost luate pentru realizarea obiectivelor; dificultăţile survenite şi modul cum au fost depăşite; căile de acţiune pentru viitor, continuarea activităţii în perioada următoare raportului.

În redactare, raportul de sinteză va cuprinde:

- o scurtă prezentare a situaţiei generale (contextul economic sau politic, modificări ale legislaţiei, evoluţii fiscale, ale pieţei, raportarea la concurenţă, etc.;
- o descriere şi o apreciere a situaţiei particulare a organizaţiei în contextul general care a favorizat sau, din contră, a îngreunat realizarea obiectivelor proprii;
- o expunere detaliată a deciziilor în diferitele sectoare ale organizaţiei ce au afectat mediul intern şi extern al acesteia;
- un rezumat al situaţiei financiare, al succeselor obţinute şi al profitului înregistrat în perioada respectivă;
- o prezentare a acţiunilor în curs de desfăşurare şi a perspectivelor, pe termen scurt şi mediu;

- Rapoartele de analiză sunt redactate pentru a prezenta şi analiza o anumită situaţie, eveniment sau proces apărute la un moment dat (cu rol pozitiv sau negativ pentru organizaţie) sau periodic, la sfârşitul unui proiect, în perioadele de bilanţ sau cu ocazia unor controale externe. Acest tip de raport, caracteristic comunicării organizaţionale de sus în jos, prezintă – pe lângă constatarea faptelor – un final evaluativ şi recomandări sau sugestii pentru etapele următoare ale activităţii (noi linii de acţiune, noi obiective ce decurg din rezultatele analizei, etc.). Pe lângă imaginea globală asupra aspectelor vizate, el oferă factorilor de decizie deschiderea necesară pentru măsuri corective sau ameliorative.
- Rapoartele de anchetă cuprind rapoartele de stagiu, de călătorii de afaceri, de vizite (schimburi de experienţă). Ele prezintă o activitate încheiată, urmată de o judecată de valoare asupra beneficiilor pe care organizaţia (prin persoana/persoanele care a (au) participat le are în urma acelei acţiuni. Autorul îşi asumă rolul de „critic" al acţiunii prezentate în raport, cu propuneri de valorificare a experienţei dobândite. Partea cea mai amplă a raportului va fi dedicată descrierii evenimentelor sau activităţii, regrupând informaţiile în sprijinul punctului de vedere adoptat. Autorul emite judecăţi de valoare şi face propuneri pornind de la

experienţa profesională trăită. Acest raport are o notă mai mare de subiectivism decât cele prezentate anterior.

- Raportul tehnic este cel mai frecvent întâlnit. El este cerut de destinatar, de regulă un şef ierarhic. Raportul tehnic poate să fie studiul unei situaţii economice, a unui segment de piaţă, punerea la punct a unui procedeu de fabricaţie, soluţionarea unui conflict sau rezultatul unei negocieri. Raportul va prezenta rezultatele investigaţiei, etapele acţiunii, diversele puncte de vedere asupra fenomenului studiat, cu prezentarea din partea autorului şi a propriilor opinii şi ipoteze de lucru. În încheiere, se aşteaptă o luare de poziţie clară a celui (celor) ce a (au) redactat raportul şi sugestii pentru căile de urmat în urma situaţiei prezentate.
- Raportul colectiv este un text care prezintă şi justifică deciziile unui grup sau unei comisii, scris de un reprezentant însărcinat de grup cu redactarea acestuia. Raportorul va face, în numele grupului, sinteza activităţii colective şi a punctelor de vedere ale membrilor grupului. Redactarea unui astfel de raport implică o mare responsabilitate pentru raportor, acesta trebuind să rămână fidel spiritului grupului fără a deforma ideile asupra cărora grupul şi-a exprimat consensul.
- Raportul funcţional (D. Baril, J. Guillet, tome 2, 1992, p. 148-151) este propus de autori ca o alternativă la „raportul tradiţional". Este o formă mai economică, apropiată de raportul tehnic, redactat sintetic şi concis, urmărind o rubricaţie strictă.

Planul tip al raportului funcţional este:

1. *Obiectul* defineşte în maximum două fraze problema tratată şi obiectivul vizat.
2. *Concluziile* dau un răspuns imediat: rezultatul anchetei, poziţia sau sugestiile preconizate, etc.
3. *Realizarea* enumeră principalele mijloace necesare (tehnice, financiare, etc.), modalităţile de realizare, eventualele dificultăţi ce pot apărea.
4. *Consecinţele* precizează avantajele soluţiilor propuse (costuri, personal, rezultate, facilităţi, etc.).

Conţinutul fiecărei rubrici este prezentat într-o formă grafică ce poate fi uşor vizualizată (liste juxtapuse, alineate şi spaţii între rânduri, numerotări ale ideilor, etc. Aceste rapoarte pot fi însoţite de anexe cu grafice, diagrame, tabele statistice, procese verbale, fişe tehnice, etc.

Printre avantajele raportului funcţional pentru autor, comparativ cu cel tradiţional:

- suprimarea introducerii, sursă de stres pentru autorul raportului;
- existenţa rubricilor în raport jalonează ideile, ajutându-l pe autor să nu uite nici un aspect important; ca redactare, acest raport cere un efort mai mic decât unul narativ;
- se elimină dificultăţile ce ţin de stilul redactării, cuvintele de legătură, repetiţiile, etc.
- reprezintă o economie de timp, fiind mult mai scurt (maximum două pagini);
- se citeşte mai repede şi mai uşor prin eliminarea unor fraze lungi şi prin procedeele de punere în pagină;
- este indicat mai ales pentru persoanele fără experienţă în redactarea rapoartelor.

Pentru destinatar, avantajele sunt:

- prin suprimarea introducerii, acesta află direct care este obiectul raportului şi ce soluţii sunt preconizate;
- poate aprecia imediat implicaţiile soluţiei (costuri, resurse, rezultate scontate, etc.);
- lectura este facilitată de punerea în pagină şi procedeele de vizualizare a punctelor cheie din raport;
- economie de timp prin lectura rapidă, cu posibilitatea unei lecturi selective.

Prin comparaţie, *raportul tradiţional* are mai mare forţă argumentativă, ideilee fiind mai complete şi mai nuanţate; este mai potrivit în tratarea problemelor resurselor umane sau a problemelor ce afectează global organizaţia; este necesar când destinatarul este format din persoane cu roluri diferite sau care nu sunt la curent cu faptele relatate.

Raportul funcţional este mai uşor de scris şi de citit; face economie de timp; prezentarea este mai eficace şi uşurează înţelegerea; el constituie adesea o primă formă a unui raport ce va fi apoi completat şi diversificat.

- Propunerea este un raport predominant persuasiv, scris la iniţiativa expeditorului, în care autorul încearcă să convingă persoane care deţin puterea de decizie în organizaţie de justeţea opiniei sale şi de oprtunitatea pe care propunerea sa o reprezintă pentru beneficiar (organizaţie, manager, colectiv, etc.), fie că este vorba despre propunerea unor schimbări în departament, cererea unui credit suplimentar, decalarea unor termene, etc. Acest raport conţine o componentă de marketing, de aceea termenii de redactare trebuie să fie suficient de convingători, clari şi logici. Foarte importante sunt introducerea şi încheierea, dar şi partea de justificare prin argumente a propunerii.
- Nota internă este o formă de comunicare scrisă care circulă în interiorul organizaţiei cu scopul de a transmite rapid şi operativ ordine, indicaţii, modificări de proceduri sau regulamente etc. Personalul căruia i se adresează trebuie să se conformeze şi să traducă în practică indicaţiile primite. Caracterul ei este mai puţin formal, fiind un schimb de mesaje cu scopul de facilitare a informaţiei. Nota internă este însoţită de feedback din partea celui care o primeşte: un răspuns scris, o decizie, o schimbare de comportament, etc. Nota internă cuprinde de regulă: un antet, titlul, expeditorul, destinatarul, data, subiectul, conţinutul (sub formă narativă) şi semnătura.

Indiferent de tip, raportul este un instrument de lucru care prezintă o situaţie concretă, din partea unui emiţător responsabil spre un destinatar cunoscut, aflat cel mai adesea într-o poziţie ierarhică superioară. Scopul său este de a ajuta destinatarul să-şi facă o impresie justă despre situaţia respectivă, cu economie de timp şi efort. De multe ori, raportul stă la baza luării unei decizii, de aceea informaţiile şi argumentele trebuie să fie corecte, să se poată verifica şi aplica la nivel decizional. Deşi prezintă uneori şi opinii personale ale autorului, raportul trebuie prezentat întotdeauna ca o reflecţie raţională, cu un grad ridicat de obiectivitate

Raportul trebuie redactat într-un stil cât mai impersonal. Se vor evita pronumele personale de persoana întâi (eu, noi) în favoarea unor formulări neutre (comisia estimează, colectivul de cercetare a identificat...) şi adresările directe, destinatarul fiind adesea un personaj nedeterminat: un serviciu, un consiliu, o comisie, etc. Când se exprimă păreri sau propuneri personale, este bine să se evite formulările *eu cred, eu mă gândesc,...* preferându-se *propunem* sau *comisia propune...*

Planul raportului nu este standardizat. O notă de originalitate îl va face mai viu şi va menţine trează atenţia destinatarului. Totuşi, o anumită structură este în general valabilă:

1. Introducerea precizează problema care va fi tratată, amintind scopul raportului şi interesul său pentru persoana sau autoritatea care l-a solicitat.
2. Situaţia cuprinde descrierea contextului, derularea acţiunii sau a procesului, demersul logic fiind de la general spre particular. Analiza va fi orientată spre soluţiile preconizate. Tot aici se vor analiza cauzele şi responsabilităţile.
3. Argumentarea poate porni de la critica soluţiilor aplicate anterior, pentru a se evidenţia noile soluţii propuse şi motivele care le-au determinat. Această parte va avea cea mai mare încărcătură persuasivă. Se pot adăuga contra-argumente la propria propunere cu demontarea lor, aceasta dovedind că autorul a propus soluţiile după o serioasă reflecţie.
4. Rezultatele vor preciza mijloacele de rezolvare, condiţiile de aplicare şi implicaţiile acestora în practică. Tot aici se pot propune şi planuri de aplicare a măsurilor propuse, eventual în mai multe variante.
5. Concluzia va readuce în discuţie argumentele principale şi va încerca să convingă asupra viabilităţii soluţiilor găsite.

Se consideră că un raport bine alcătuit este o formă de (re)prezentare a autorului în faţa destinatarului. Prin el este judecată activitatea celui ce l-a întocmit, dar şi spiritul său de iniţiativă, responsabilitatea şi capacitatea de comunicare.

- Raportul de stagiu (memoriul de stagiu) este o formă aparte de raport, redactat de studenţii care efectuează practică în producţie (întreprinderi economice, instituţii sau organizaţii de orice tip). Acest raport permite studentului, nu numai să descrie activităţile la care a participat, dar şi să confrunte cunoştinţele sale teoretice cu aspectele practice din întreprindere. Raportul se realizează sub conducerea profesorului responsabil cu practica care stabileşte împreună cu studentul subiectul şi planul raportului.

Pentru redactarea raportului, studentul parcurge trei etape:

1. *observaţia*

- observă organizarea generală a organizaţiei şi funcţionarea departamentului unde efectuează practica, precum şi legătura dintre acesta şi celelalte departamente;
- îşi asumă locul şi rolul în timpul stagiului;
- urmăreşte diferitele activităţi din departament şi rolul fiecărui membru al echipei;
- se familiarizează cu documentaţia, metodele de lucru şi atribuţiile membrilor echipei;

2. participarea la viaţa departamentului

- se familiarizează cu sarcinile pe care le-a primit şi le execută;
- solicită – dacă este cazul – sarcini de lucru;
- studiază climatul social, relaţiile umane şi ierarhice din departament;
- discută şi cere informaţii de câte ori simte nevoia.

3. *strângerea documentaţiei*
- adună documentaţie despre organizaţie în ansamblu şi despre departamentul respectiv;
- adună materiale produse de membrii echipei şi materiale proprii realizate în timpul stagiului;
- se interesează de atribuţiile exacte pe care le-ar avea dacă ar fi angajat pe postul pe care a executat stagiul (fişa postului, standarde de performanţă, etc.).

Odată fixate subiectul şi planul detaliat al raportului (împreună cu profesorul coordonator) raportul realizat va fi redactat şi predat coordonatorului de practică la termenul fixat.

Comunicarea în cadrul grupurilor în organizaţie

Un grup este compus din mai multe persoane care comunică între ele, de multe ori pentru o perioadă determinată. Numărul membrilor unui grup trebuie să fie suficient de mic pentru ca toţi membrii grupului să poată comunica între ei în mod direct. Când vorbim despre un grup din interiorul unei organizaţii, acesta trebuie să îndeplinească trei condiţii: toţi membrii grupului trebuie să aibă posibilitatea să se întâlnească şi să comunice; fiecare trebuie să se angajeze în comunicarea interpersonală; statutele ierarhice trebuie să fie cât mai puţin prezente.

Studierea dinamicii grupurilor a dus la postularea câtorva fundamente:

⇒ Mediul de muncă este impregnat de semnificaţii psihologice şi sociale. Orice grup va avea o componentă informală (Elton Mayo şi ancheta de la Western Electric Compagny, 1932)

⇒ Apartenenţa la un grup ar trebui să aducă modificări pozitive în structura personalităţii (psihoterapia de grup, Freud, 1900, Pratt, 1905, Wender, 1936)

⇒ Dimensiunea socială constituie esenţa personalităţii şi orice grup uman are o structură afectivă informală ce determină comportamentele indivizilor în grup, unii faţă de alţii (Jacob Moreno, 1936)

⇒ Câmpul psihologic al unui individ uman este organizarea şi configuraţia de semnificaţii pe care lucrurile, fiinţele şi situaţiile le au pentru el. Grupul ca ansamblu şi climat psihologic, determină conduitele individuale (Kurt Lewin, 1946).

Grupurile se pot clasifica în două mari categorii: **grupul primar** sau grupul restrâns, şi **grupul secundar** sau organizaţia. Ne vom opri asupra grupului primar, cel ce este caracterizat prin posibilitatea unei comunicări interactive.

Acest grup se caracterizează prin:
- număr limitat de persoane;
- faptul că membrii grupului se cunosc între ei şi pot stabili relaţii interpersonale cu toţi ceilalţi;
- existenţa unei unităţi psihologice specifice, ce permite solidaritatea membrilor grupului în raport cu mediul natural şi social;
- fiecare grup se caracterizează printr-o anume calitate naturală sau artificială (imagine construită);

Caracteristicile psihologice ale grupului primar sunt:

- existenţa interacţiunii şi posibilitatea schimburilor interpersonale;
- emergenţa normelor;
- existenţa unor scopuri colective comune;
- existenţa emoţiilor şi sentimentelor colective;
- emergenţa unei structuri informale;
- existenţa unui inconştient colectiv;
- stabilirea unui echilibru intern şi a unui sistem de relaţii stabile cu mediul înconjurător.

Dinamica grupurilor mici este studiată din perspectiva fenomenelor psihosociale ce au loc în interiorul grupului şi a legilor naturale ce comandă aceste fenomene. Astfel, studiul cuprinde relaţiile grupului cu mediul înconjurător, influenţa grupului asupra comportamentului indivizilor, studiul vieţii afective a grupului şi al factorilor de coeziune şi de disociere ce afectează grupul. Cunoaşterea acestei dinamici permite studierea proceselor de schimbare ce au loc la nivelul grupului, în scopul ameliorării funcţionării, eficacităţii şi autoreglării grupului.

Studiile au arătat că, prin trebuinţele, caractrul şi inteligenţa sa, fiecare individ din componenţa grupului constituie o entitate diferită. În ciuda factorilor de personalitate individuali, s-a constatat că individul nu poate scăpa de influenţa grupului prin imitare, integrare, emergenţa unor valori colective sau atribuire de prestigiu. În acelaşi timp, grupul este purtătorul unor stereotipuri şi a unor standarde de conduită impuse fiecărui individ. Grupul exercită asupra indivizilor o anume presiune reglementată prin normele grupului, asumată de individ în virtutea nevoii de aprobare şi de certitudine ale fiinţei umane.

În grupul constituit pe baza unor norme, pătrunderea oricărui nou membru va fi analizată prin prisma valorilor, normelor şi standardelor grupului respectiv. În general, grupul are tendinţa de a-l asimila pe noul venit, dacă acesta nu este foarte diferit de membrii grupului de adopţiune. În cazul în care noul venit manifestă însă un comportament deviant sau opozant faţă de normele şi valorile grupului, acesta fie îl va respinge, fie va fi pentru o perioadă „ţapul ispăşitor”, fie individul va reuşi să-şi câştige, treptat, un statut social aparte. Acest statut îi va putea permite chiar atingerea unei poziţii de lider informal dacă grupul are o structură amorfă, nu are un astfel de lider sau liderul este contestat.

Fiecare individ face parte din diverse *grupuri de apartenenţă* (grupul familial, grupul socio-profesional, grupul de prieteni, etc.). În acelaşi timp, fiecare individ se află în raport cu un *grup de referinţă* care îi influenţează – în mod mai mult sau mai puţin conştient – opiniile şi principiile. Individul poate avea trei poziţii diferite în raport cu grupul de referinţă:

- <u>compatibilitate integrală</u> (grupul de referinţă se identifică cu grupul de apartenenţă);
- <u>compatibilitate relativă</u> care antrenează un proces integrativ;
- <u>incompatibilitate absolută</u> care provoacă o tensiune importantă şi un conflict interior.

Dacă luăm ca exemplu grupul familial, individul la vârsta adolescenţei, poate admite în totalitate modelul familial, reproducând valorile şi chiar profesiunea unuia sau ambilor părinţi, (ex. părinţi medici), el manifestând în acest caz o compatibilitate integrală cu grupul. În a doua situaţie, adolescentul, după încercări – mai mult sau mai

puţin reuşite – de a-şi găsi un drum propriu, diferit de modelul familial, se întoarce treptat spre acest model, renunţând, odată cu „criza adolescenţei” la nonconformismul afişat. El va urma o carieră serioasă – nu neapărat cea a părinţilor - , îşi va întemeia o familie, etc. În cazul al treilea, avem un „conflict dintre generaţii” prelungit, uneori insurmontabil, ceea ce face – în situaţii extreme – ca grupul familial de apartenenţă să fie negat, individul afiliindu-se la valori cu totul noi sau diferite. În acest din urmă exemplu, cauzele trebuie căutate atât la nivelul individului care îşi exprimă opţiunea, cât şi a calităţii modelului şi educaţiei oferite de familie.

O caracteristică de bază a dezvoltării grupului este modul cum face faţă presiunilor mediului înconjurător şi celorlalte grupuri, păstrându-şi organizarea internă, relaţiile interpersonale coeziunea şi intimitatea. Mediul experior poate exersa o **presiune asupra grupului**. Această presiune, poate fi:

- presiune exterioară care contribuie la generarea grupului prin apariţia unei unificări emoţionale a grupului în fuziune, prin întărirea mărcilor de apartenenţă, apariţia unei nevoi de statutare a rolurilor şi a unei organizări instituţionale a structurilor (ex. apariţia unor ONG-uri cu scop umanitar, democratic, etc.)
- presiune exterioară perturbatoare (ex. greve, opinia publică, etc.)
- presiune exterioară indirectă (prin delegaţi, purtători de cuvânt, mandatari, etc.)

Presiunile exterioare asupra dinamicii grupului pot avea efecte negative (tensiuni negative, diminuarea creativităţii grupului, etc.) sau pozitive (coagularea valorilor reprezentative ale grupului). Reacţiile cele mai frecvente ale grupului faţă de influenţele externe sunt fie o creştere a solidarităţii interne, fie apariţia unor fenomene de agresivitate în interiorul grupului, fie, în sfârşit, o conştientizare şi o valorizare a experienţei colective.

În organizarea internă a grupurilor, trebuie avute în vedere două dimensiuni distncte: dimensiunea informală şi dimensiunea formală a grupului. Ca **structură informală**, grupul se structurează în jurul a trei parametri: noţiunea de rol, tensiunea şi factorii de coeziune.

- *Noţiunea de rol*. Rolul defineşte atitudinea pe care o adoptă, mai mult sau mai puţin conştient, un individ în interiorul grupului. Această atitudine determină afirmarea unor trăsături de personalitate ale individului şi acţiunile sale în scopul integrării în grupul respectiv.
- *Tensiunile* în interiorul grupului provin din tensiuni provocate de o anxietate grupală (ex. un grup de lucru ameninţat cu concedieri), tensiuni datorate unor conflicte deschise sau latente în interiorul grupului, tensiuni provocate de stări de frustrare sau insatisfacţie reprimate (ex. o valorizare mai mică din partea şefului, a unei echipe de lucru faţă de alta cu sarcini similare în întreprindere, cu deosebiri salariale, sau o muncă egală, plătită diferit de la o organizaţie la alta). Aceste tensiuni, nedepistate şi nerezolvate la timp, pot duce la descărcări tensionale violente, la atitudini şi comportamente agresive din partea grupului (mai ales dacă acesta este condus de un lider informal cu autoritate asupra grupului).
- *Factorii de coeziune* sunt reprezentaţi de calitatea adeziunii personale, de situaţia mulţumitoare a grupului în raport cu grupurile de referinţă, de satisfacerea intereselor individuale ale membrilor grupului prin intermediul asimilării de către aceştia a scopurilor şi intereselor grupului şi prin integrarea de către individ a valorilor, normelor şi aşteptărilor diferitelor grupuri din care face parte.

În ceea ce priveşte **structura formală** a grupului, aceasta se construieşte în jurul obiectivelor comune ale grupului. Inserat într-o structură formală, individul este investit cu o poziţie socială, un statut oficial şi un rol. Prin rolul şi statutul său, individul se regăseşte în centrul unui sistem de aşteptări şi cerinţe ale societăţii care se traduc în termeni de norme şi comportamente interpersonale. Individul se vede deci în situaţia de a-şi gestiona permanent raportul între individualitate şi rolul social formal.

Caracteristic pentru grupurile formale este stabilirea unor raporturi de autoritate între membrii grupului. **Autoritatea** poate proveni din mai multe surse:

- autoritatea ierarhică (şeful tradiţional) care reprezintă cea mai frecventă structură de grup profesional;
- autoritatea unui şef statutar, investit cu putere formală, definită prin atribuţiile postului şi scara ierarhică. Acest tip de autoritate comportă limite ce ţin de tipul de leadership, stilul de management şi tipul de societate (mai mult sau mai puţin democratică).
- Autoritatea datorată competenţei poate aparţine liderului formal, dacă a fost ales pe criterii de competenţă profesională, dar şi unui lider informal sau unui bun profesionist recunoscut de către grup ca atare.
- Autoritatea ce decurge din personalitatea liderului (formal sau informal). Condiţia este ca acesta să poată mobiliza grupul în atingerea unor ţeluri şi să fie recunoscut ca lider de către grup.
- Autoritatea unui şef identificat cu „sufletul grupului”. Acesta încarnează idealul de identificare al membrilor grupului cu valorile pe care le reprezintă liderul. Este cazul unor lideri politici charismatici (în versiune negativă, tirani, lideri de grupări teroriste, etc.).

Organizarea grupului implică şi existenţa unui **lider** care îndeplineşte în grup o serie de funcţii:

- organizează activ grupul în vederea îndeplinirii unor sarcini sau acţiuni;
- gestionează situaţiile de toate tipurile în care se regăseşte grupul;
- asigură relaţiile în interiorul grupului şi veghează la coeziunea lui;
- menţine şi promovează valorile, principiile şi ideologia grupului;
- reprezintă grupul în relaţia cu exteriorul.

Influenţa şi consideraţia de care se bucură grupurile în organizaţie ţin în primul rând de tipul de cultură. În culturile de tip individualist din SUA şi Canada, acţiunea şi influenţa grupului în luarea unor decizii în organizaţie sunt minime. În culturile de tip colectivist, cum ar fi China sau Japonia, grupul profesional reprezintă o entitate ale cărei decizii fac parte din cultura organizaţională. Chiar şi în culturile individualiste însă, apartenenţa la grup influenţează indivizii şi performanţele lor.

Fiinţele umane, prin natura lor, au nevoie de apartenenţa la structuri sociale pentru a putea lucra împreună, a îndeplini un program sau a atinge nişte scopuri. Astfel, în grupul profesional din care fac parte, indivizii se stimulează reciproc în interacţiune. Ei sunt interesaţi să-şi pună în comun, prin proiecţie, reprezentările modurilor de a percepe sarcinile grupului, ca un mijloc de a evita izolarea sau fărâmiţarea grupului. Se realizează astfel o subcultură comună, de grup, care reuneşte indivizii din punct de vedere informaţional într-un *noi* distinctiv, cu o identitate, dar şi cu o forţă proprie, aceştia fiind purtătorii unor valori şi norme comun acceptate. Această subcultură este condiţionată de cultura socială care guvernează, în general, raportul dintre fiinţe şi lucruri în mediul

respectivului grup. ”O anumită coeziune a grupului va putea fi obţinută doar prin efortul depus de indivizi în sensul actualizării referinţelor comune în interiorul comportamentelor singulare, contribuind astfel la reliefarea elementelor de bază ale respectivelor valori şi norme.” (Peretti, 2001, p. 14).

În interiorul grupului structurat, fiecare individ simte nevoia să-şi localizeze diferenţele şi originalitatea. Pentru aceasta, el se plasează în diverse *roluri* complementare în grup, adaptând modelele de comportament ale grupului la propriul comportament. În acelaşi timp, *statutul* pe care îl are în cadrul grupului îl ajută să îşi proiecteze un anumit comportament care să se armonizeze cu comportamentul grupului. Acest echilibru dinamic între normele individuale şi cele de grup formează *nivelul moral* al grupului, ce reglementează tipul de raporturi intra-grupale, normele de comunicare şi de interrelaţionare, responsabilităţile fiecărui membru al grupului, precum şi acceptarea unui sistem de recompense şi sancţiuni.

În aceste condiţii, politica managerială a organizaţiei trebuie să aibă în vedere că:

- grupurile există şi managerul trebuie să ţină cont de ele;
- grupul mobilizează forţe importante care pot avea efecte importante asupra individului;
- grupurile pot produce rezultate bune sau rele;
- modul în care un grup este condul poate avea consecinţe pozitive sau negative asupra evoluţiei organizaţiei.

În atribuirea sarcinilor individuale în cadrul grupului, managerul trebuie să poată evalua atât rezultatele grupului, cât şi contribuţia fiecărui membru al grupului. Să luăm exemplul unui proiect de grup care va fi remunerat apoi individual. Dacă munca fiecărui membru al grupului nu este evaluată corect, toţi membrii fiind la final recompensaţi în mod egal, cei care au adus o contribuţie mai mare în echipă se vor simţi frustraţi.

În fiecare organizaţie există două tipuri de grupuri: **grupurile informale,** ai căror membri sunt interesaţi de satisfacerea nevoilor personale, de obţinerea consideraţiei şi aprecierii din partea altor grupuri şi de definirea caracteristicilor grupului în scopul autovalorizării ş**i grupurile de lucru** ce îndeplinesc cu prioritate sarcinile ce decurg din realizarea obiectivelor organizaţiei.

Se pot identifica trei tipuri de grupuri de lucru, în ceea ce priveşte tipul de relaţii între membrii grupului (Hellriegel et alii, p. 226-227):

- Grupul de interacţiune în care sarcina îndeplinită de fiecare membru este parte din sarcina comună a grupului, ineficienţa unui individ influenţând reuşita generală. De exemplu, operaţiunile îndeplinite de fiecare muncitor în lucrul la bandă.
- Grupul de coacţiune în care fiecare are de îndeplinit sarcini relativ independente de ale celorlalţi membri ai grupului şi pe termen scurt. De exemplu, grupul profesorilor din facultate care predau fiecare cursurile lor, fiind însă antrenaţi în realizarea unei strategii unitare a învăţământului superior şi aplicarea acesteia în propria facultate.
- Grupul de acţiune contradictorie ai cărui membri interacţionează pentru rezolvarea unui conflict sau soluţionarea prin negociere a unor revendicări. De exemplu, un grup de negociere patronat – sindicat.

Un alt tip de grup ce poate apărea într-o organizaţie (sau care poate uni la un moment dat mai multe organizaţii) este coaliţia. Aceasta are următoarele

caracteristici: este constituită în mod deliberat de către membrii grupului; operează independent de structurile organizaţionale formale; operează pentru atingerea unor obiective precise şi comune; cere o unitate de acţiune din partea membrilor grupului. Un exemplu ar putea fi o acţiune de sabotare a deciziilor şefului cu scopul de a-l face să demisioneze sau să se inducă demiterea acestuia, sau la nivel macro – economic, coaliţia ţărilor membre ale Organizaţiei Tărilor Exportatoare de Petrol pentru a-şi diminua producţia de petrol în scopul creşterii preţului pe piaţa mondială.

Factorii ce afectează comportamentele unui grup şi rezultatele sale sunt: dimensiunile grupului, participanţii şi rolurile lor în grup, normele grupului, obiectivele, coeziunea, conducerea şi mediul exterior.

Dimensiunea grupului de interacţiune

Un grup poate fi constituit din minimum doi până la maximum de 13-16 membri. Numărul de 12 membri este considerat a fi la limita superioară până la care membrii grupului pot efectiv să interacţioneze. S-a constatat că un consiliu de administraţie format din 7 membri interacţionează altfel decât unul format din 16 membri. De multe ori, un astfel de consiliu se divide în sub-grupuri de 5-7 persoane pentru a examina deciziile importante înainte de a se reuni în plenul consiliului.

Tabloul următor arată efectele pe care le are dimensiunea grupului asupra activităţii sale: (Hellriegel et alii, p.232)

Categoria factorilor	**Dimensiunea grupului**	**Dimensiunea grupului**	**Dimensiunea grupului**
	2-7 membri	8-12 membri	13-16 membri
Conducerea grupului 1. efort impus conducătorului 2. diferenţă între conducător şi membri 3. autoritatea şefului	Slab Slabă Slabă	Moderat Slabă spre moderată Slabă spre moderată	Puternic Moderată spre puternică Moderată spre puternică
Membrii grupului 1. toleranţa autorităţii conducătorului 2. dominarea interacţiunii	De la slabă la puternică	Moderată spre puternică Moderată spre	Puternică

din grup de către un număr mic de membri 3. inhibiţia membrilor grupului în faţa participării la viaţa grupului	Slabă Slabă	puternică Moderată	Puternică Puternică
Metoda de de lucru cu grupul 1. oficializarea regulilor şi procedurilor 2. timpul necesar obţinerii de decizii bazate pe judecata grupului 3. tendinţa de formare a unor sub-grupuri în interiorul grupului	Slabă Scurt spre moderat Slabă	Slabă spre moderată Moderat spre îndelungat Moderată spre puternică	Puternică Îndelungat Puternică

Fiecare membru al grupului trebuie să îşi asume unul sau mai multe roluri. Modul în care fiecare membru îşi structurează rolul – ce reflectă comportamentele sale în interiorul grupului - influenţează metodele de lucru şi deciziile managerului în raport cu intregul grup. Aceste roluri se pot împărţi în trei mari categorii, în funcţie de orientarea fiecăruia.

1. **Rolul axat pe sarcină** este asumat de cei ce îşi ajută şeful în luarea deciziilor şi în conducerea activităţii. Ei dau dovadă de iniţiativă, adaugă informaţii sau sugestii pentru ameliorarea muncii, se implică în coordonarea grupului şi emit judecăţi de valoare asupra funcţionării grupului. Aceştia dau dovadă de multe ori de calităţi de lider.
2. **Rolul axat pe relaţiile din interiorul grupului** este jucat de cei ce iau asupra lor sarcini sau decizii ce privesc activitatea grupului, exprimându-şi adesea opinii asupra grupului şi modului în care este condus. Sunt persoane ce manifestă solidaritate faţă de problemele grupului şi faţă de persoanele ce îl compun, joacă rolul de conciliatori în cazul unor conflicte, încurajează participarea celorlalţi la

luarea deciziilor şi la comunicarea în interiorul grupului. Altă categorie din cadrul aceluiaşi rol este reprezentată din persoanele care se mulţumesc să urmeze normele grupului, sunt mereu cordiali dar nu se implică în viaţa grupului.

3. **Rolul axat pe preocupările individuale** aparţine celor ce acţionează în primul rând pentru atingerea unor interese personale, chiar dacă acestea contravin intereselor grupului. de obicei aceştia se opun iniţiativelor grupului, manifestă o rezistenţă pasivă, sau, din contră, doresc să obţină o poziţie dominatoare care să le aducă consideraţie din partea grupului.

Exerciţii

Chestionar de evaluare a comportamentelor în cadrul grupului
(Hellriegel et alii, p. 236)

	niciodată	rar	Adesea	Întotdeauna
Comportament axat pe sarcină				
Într-un grup, eu				
1.lansez idei sau iniţiative	1	2	3	4
2.facilitez prezentarea faptelor şi informaţiei	1	2	3	4
3. clarific întrebările / problemele	1	2	3	4
4. evaluez	1	2	3	4
5. rezum şi adun diferite idei	1	2	3	4
6. sunt atent ca grupul să-şi îndeplinească sarcinile	1	2	3	4
7. caut să verific dacă grupul este în consens în îndeplinirea unei decizii	1	2	3	4
8. cer mai multe informaţii	1	2	3	4
Comportament axat pe relaţii				
Într-un grup, eu				
9. susţin şi încurajez pe alţii	1	2	3	4
10.atenuez tensiunile	1	2	3	4
11.conciliez, menţin armonia	1	2	3	4
12.caut compromisurile (caut o cale de înţelegere)	1	2	3	4
13.încurajez participarea tuturor	1	2	3	4
Comportament axat pe preocupările personale				
Într-un grup, eu				
14. manifest ostilitate	1	2	3	4
15.caut să obţin consideraţie	1	2	3	4
16. evit să mă angajez	1	2	3	4

17. domin grupul	1	2	3	4
18.am întotdeauna ceva de comentat	1	2	3	4

În general se consideră că un grup funcţionează bine dacă el urmăreşte în proporţie de trei sferturi realizarea obiectivelor centrate pe sarcină şi un sfert din preocupările sale sunt orientate spre relaţiile interpersonale din interiorul grupului. Dacă grupul se consacră aproape exclusiv realizării obiectivelor ce ţin numai de sarcină sau numai de menţinerea relaţiilor, grupul va avea un randament redus, fiind ameninţat chiar cu disoluţia.

Teme:

Redactaţi un raport, alegând tipul care convine specificului activităţii dumneavoastră.
Analizaţi – în scris – structura grupului professional din care faceţi parte şi rolul pe care îl aveţi în grupul respectiv.

Bibliografie

Cândea, R., Cândea, D., *Comunicarea managerială*, Ed. Expert, Bucureşti, 1996

Charles, R., Williame, C., *La communication orale*, ed. Nathan, 1992

Cornescu, Viorel, Mihăilescu, Ioan, Stanciu, Sica, *Managementul organizaţiei,*Ed. ALL BECK, 2003

Cornescu, Viorel, Marinescu, Paul, Curteanu, Doru, Toma, Sorin, *Management*, Editura Universităţii din Bucureşti, 2003

DeVito, J., *Human Communication, The Basic Course,* Harper&Row, Inc., New-York, 1988

Dinu, Mihai, *Comunicarea. Repere fundamentale*, ed. Ştiinţifică, Bucureşti, 1997

Hellriegel, D., Slocum, J., W., Woodman, R., W., *Management des organizations,* ed. De Boeck Univerité, Bruxelles, 1992 (trad. In fr. – Michèle Truchan-Saporta); titlul orig. *Organisational Behavior,* ed. 5, West publishing Cy, 1989, USA

Leadership efficace-techniques de gestion interpersonnelle et de coaching pour mener et gérer le changement, Agence Canadienne de Développement International, Hull, Québec, ed. P.J. Pritchard, CONVIVIUM, 1995

Mintzberg, H., *The manager`s job: folklore and fact,* Harvard Business Review, July-Aug. 1975

Mucchielli Alex, *Comunicarea in instituții și organizații, Polirom, Iași, 2008*

Păuş, V., *Comunicare şi resurse umane,* ed. Polirom, 2006

Peretti, A., *Techniques pour communiquer*, ed. Hachette, Paris, 1994

Petrescu, I., Seghete, Gh., *Fundementele practicii manageriale,* ed. Maiko, Bucureşti, 1994

Pânişoară, Ion-Ovidiu, *Comunicarea eficientă,* ed. Polirom, 2004

O`Sullivan, T., Hartley, J., Saunders, D., Montgomery, M., Fiske, J., *Concepte fundamentale din ştiinţele comunicării şi studiile culturale,* Ed. Polirom, 2001

Vasile Dragoş, *Tehnici de negociere şi comunicare,* ed. Expert, 2000